

# قضايا معاصرة في التسويق

Contemporary Issues in Marketing

الاستاذ الدكتور  
ثامر البكري

idea







**قضايا معاصرة  
في التسويق**



الإهداء

إلى أحفادي حماهم الله ورعاهم

- يوسف -

- مريم -

- تيم -





## قائمة المحتويات المختصر

الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة التسويقية</b>	17
<b>الفصل الثاني: التسويق بالعلاقات</b>	39
<b>الفصل الثالث: إدارة علاقات الزبون</b>	59
<b>الفصل الرابع: التجارة الإلكترونية والمعلوماتية</b>	81
<b>الفصل الخامس: الحكومة الإلكترونية (تسويق الخدمات العامة)</b>	105
<b>الفصل السادس: المسؤولية الاجتماعية للتسويق</b>	139
<b>الفصل السابع: الميزة التنافسية المستدامة</b>	161
<b>الفصل الثامن: التسويق الريادي</b>	183
<b>الفصل التاسع: الإبداع التسويقي</b>	201
<b>الفصل العاشر: التسويق الأخضر</b>	229
<b>الفصل الحادي عشر: الاستدامة البيئية وتسويق الطاقة المتجددة</b>	257
<b>الفصل الثاني عشر: إعادة التدوير</b>	287
<b>الفصل الثالث عشر: البناء الأخضر والمقاولة المستدامة</b>	321
<b>الفصل الرابع عشر: قواعد المقارنة التسويقية (قوائم المراجعة)</b>	347







الموضوع	الصفحة
<b>المقدمة</b>	15
<b>الفصل الأول</b>	
<b>ادارة المعرفة التسويقية</b>	17
ادارة المعرفة	20
ادارة المعرفة التسويقية	22
المجالات في ادارة المعرفة التسويقية	25
اشكال المعرفة التسويقية	27
ابعاد المعرفة التسويقية	29
التدقيق التسويقي المعرفي	31
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>التسويق بالعلاقات</b>	39
تعريف التسويق بالعلاقات	42
الاسباب في تبني التسويق بالعلاقات والمنافع المتحققة منها	45
التسويق بالعلاقات والمشاركون بها	46
مكونات التسويق بالعلاقات	50
استراتيجية التسويق بالعلاقات	54
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>ادارة علاقات الزبون</b>	59
تعريف ادارة علاقات الزبون	62
التوجه الاستراتيجي لادارة علاقات الزبون	65



68	المنافع من اعتماد ادارة علاقات الزبون
69	تطبيقات المنظمة لادارة علاقات الزبون
72	قاعدة بيانات الزبون
73	تحليل ربحية الزبون
76	تحليل قيمة الزبون
77	المعرفة التسويقية وادارة علاقات الزبون
81	الفصل الرابع
	<b>التجارة الالكترونية والمعلوماتية</b>
84	تعريف ومفهوم التجارة الالكترونية
88	التجارة الالكترونية وابعادها المعلوماتية
89	نظام المعلومات للتجارة الالكترونية
92	ادارة البيانات في التجارة الالكترونية لمنظمات الاعمال
96	الاستخدام الفعال للانترنت في مجال الاعمال الالكترونية
98	الكفاءة التسويقية للتجارة الالكترونية
105	الفصل الخامس
	<b>الحكومة الالكترونية (تسويق الخدمات العامة)</b>
109	تعريف الحكومة الالكترونية
111	الابعاد التسويقية للحكومة الالكترونية
115	الاهداف الاستراتيجية للحكومة الالكترونية
119	الحكومة الالكترونية والاطراف التي تتعامل معها
125	البلدان النامية وتطبيق الحكومة الالكترونية
130	استعراض لتجربة الحكومة الالكترونية الاردنية

## الفصل الثاني

139

### المسؤولية الاجتماعية للتسويق

142

المفهوم العام للمسؤولية الاجتماعية وتعريفها

146

لماذا تعتمد المسؤولية الاجتماعية

147

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

150

التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية

152

استدامة رأس المال الفكري

154

المسؤولية الاجتماعية والبيئة

155

المسؤولية الاجتماعية كمفهوم تسويقي

## الفصل الثالث

161

### الميزة التنافسية المستدامة

164

مفهوم الاستدامة

165

الاستدامة والإبداع

167

الاستدامة والفرص

168

الميزة التنافسية

171

الميزة التنافسية المستدامة

175

شركة Hewlett & Packard (hp) واعتمادها للميزة التنافسية المستدامة

## الفصل الرابع

183

### التسويق الريادي

186

تعريف التسويق الريادي

187

البعد التاريخي للتسويق الريادي

188

الاختلاف ما بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

190

السمات الرئيسية للتسويق الريادي



192	أبعاد التسويق الريادي
196	السلوك التسويقي الريادي والتفكير الريادي
	الفصل التاسع
201	<b>الابداع التسويقي</b>
204	تعريف الابداع
205	الابداع التسويقي
207	المجالات الوظيفية للابداع في المنظمة
210	انواع الابداع
212	التسويق والابداع
214	الابداع والمزيج التسويقي
216	شركة TOYOTA لصناعة السيارات - نموذج في الابداع
218	الإدارة الاستراتيجية للابداع ونظام إنتاج TOYOTA
	الفصل العاشر
229	<b>التسويق الأخضر</b>
232	تعريف التسويق الأخضر
235	التطور الفكري لمفهوم التسويق الأخضر
241	الاسباب في تبني التسويق الأخضر
244	المستهلك الأخضر
247	المزيج التسويقي الأخضر
250	الاختلاف ما بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج الأخضر
252	المحددات في تطبيق التسويق الأخضر

257

## الاستدامة البيئية وتسويق الطاقة المتجددة

260

مفهوم البيئة الطبيعية

262

الاستدامة البيئية

264

أبعاد الاستدامة البيئية

274

الطاقة المستدامة (المتجددة)

275

طاقة الرياح

278

الاستدامة البيئية في الأردن

280

الطاقة المتجددة في الأردن

281

طاقة الرياح في الأردن

283

تسويق الطاقة المتجددة

287

## إعادة التدوير

290

3R's ومفهوم إعادة التدوير

296

المتطلبات الفنية لعملية التدوير

305

الأبعاد الاستراتيجية لعملية إعادة التدوير

312

إعادة التدوير والعملية الانتاجية

321

## البناء الأخضر والمقاولة المستدامة

325

تعريف الاستدامة

326

التنمية والمقاولة المستدامة

328

البناء الأخضر

330

الأسباب والمحفزات للتوجه نحو البناء الأخضر



336	البيئة الداخلية للابنية الخضراء والتأثير على الانتاجية
340	التوجهات نحو البناء الاخضر في بعض من دول العالم
347	الفصل الرابع عشر
	<b>قواعد المقارنة التسويقية (قوائم المراجعة)</b>
350	تعريف قواعد المقارنة
354	مفهوم قواعد المقارنة
358	التطور التاريخي لمفهوم قواعد المقارنة
361	الانماط المعتمدة في قواعد المقارنة
363	قواعد المقارنة ومفاهيم مشتركة
367	تجارب منتقاة لتطبيق قواعد المقارنة

## المقدمة

شهد الفكر التسويقي تطورا متسارعا خلال الربع الاخير من القرن الماضي وسواء كان ذلك في المفاهيم او في التطبيقات الميدانية، والتي انعكست على مرافق الحياة المختلفة والسلوك المستهدف للزبائن والعلاقة مع منظمات الاعمال المحلية والدولية. ليتولد عن ذلك التسارع مصطلحات ومعاني كثيرة تمثل في جوهرها سلسلة من الاجتهادات الفكرية الريادية للكتاب والباحثين في مجال التسويق. وهذا الامر اخذ خصوصيته بشكل كبير في مجال التسويق اكثر مما هو عليه في مجالات العمل الوظيفي الاخرى في منظمات الاعمال. ولعل من ابرز الاسباب الكامنة وراء ذلك هو كون النشاط التسويقي الاكثر التصاقا مع البيئة المحيطة بالمنظمة، وبمختلف ابعادها العامة او الخاصة. فضلا عن كونه يحاكي السلوك والرغبات المتجددة دوما لدى الانسان، والمتمثلة بالمعاصرة والحدثة والسعي الحثيث للبحث عن كل ما هو جديد ومتطور للارتقاء بنوعية الحياة.

والحقيقة التي اود الاشارة اليها هنا بقدر تعلق الامر في هذا الكتاب، انه لم يكن في خلدي ان اتصدى الى هذا الموضوع في الكتابة، لكوني قد وضعت على نفسي التزاما بتحديث وتجديد ما نشرته من كتب سابقة. لكي تكون اكثر توافقا مع التطور الفكري التسويقي والمستجد من الاجتهادات الفكرية في مجال الكتب المنشورة. ولكن في زيارتي الاخيرة الى الجزائر للمشاركة في اعمال الملتقيات العلمية المقامة في رحاب الجامعات الجزائرية المختلفة، استفزتني الرغبة الكبيرة التي وجدتتها لدى طلبة الدراسات العليا في تخصصي التسويق وادارة الاعمال في السؤال والبحث عن ما هو جديد من المواضيع التسويقية والتي يمكن ان تعينهم في الولوج بأبحاث جديدة ومميزة في مجال تخصصهم الدراسي. ولمست منهم الرغبة الكبيرة في الحصول على المراجع العربية الحديثة في هذا المجال. فوجدت نفسي ملزما بالتصدي لهذا الموضوع والمتعلق بالبحث في ما هو جديد ومعاصر في

مجال الفكر التسويقي في الكتب والمراجع العلمية الاجنبية الرصينة. فضلا عن ما نشرته من ابحاث في المجلات العلمية، وما اسهمت به من نشاط بحثي في المؤتمرات العلمية المقامة في مختلف الجامعات العربية بالفترة الزمنية القريبة الماضية. لكي تكون جميعها مرجعا للباحث في عموم وطننا العربي انشاء الله.

وهنا لابد من القول باننا لا ندعي الاحاطة في هذا الكتاب بكل ما هو جديد من مواضيع معاصرة في التسويق، لكون الفكر التسويقي متجدد ومتسارع في الابداع. ولكننا حولنا قدر المستطاع في تقديم بعض الافكار المعاصرة في هذا المجال، ولتحقيق الاستجابة السريعة لحاجة الباحثين في استخلاص مواضيع جديدة تعينهم في ابحاثهم المستقبلية. فضلا عن كون هذا الكتاب سيسد حيزا مهما في حاجة المساق الدراسي المعتمد لمادة القضايا المعاصرة في التسويق والمقرر بالجامعات الاردنية. وليكون عوننا لدى الطالب في القراءة والبحث المعمق في المواضيع المعاصرة في مجال تخصصه وليكون اقرب الى بيئة الاعمال الميدانية التي يمكن ان يلج اليها مستقبلا في عمله الوظيفي.

وكلي امل ان اكون قد اوفيت بجزء من التزامي وانتمائي وحبّي الى وطننا الكبير الغالي، وجامعاتنا العربية الرصينة، ولطلابنا الاعزاء. والشكر والحمد قبل كل شيء الى الباري عز وجل على نعمه علينا وتوفيقه لنا بانجاز هذا الجهد العلمي. والدعاء الى الله تعالى ان يمكننا في الاستمرار بعملنا وتقديم ما يمكننا تقديمه من اسهامات علمية مع زملائنا الافاضل خدمة للمسيرة العلمية التي نحملها جميعا، والمسؤولية الاخلاقية التي نعبر بها عن انتمائنا الى العمل الجامعي والذي هو بمثابة واجب مقدس لاشاعة العلم والمعرفة وللارتقاء بقييم المجتمع وثقافته.

الاستاذ الدكتور

ثامر البكري

E-mail: thamirbakri@yahoo.com

الأردن - عمان - نيسان / 2013

الفصل الأول

**إدارة المعرفة التسويقية**

**Marketing Knowledge  
Management**





## الفصل الأول

### إدارة المعرفة التسويقية

### Marketing Knowledge Management

#### المقدمة:

يحق القول بأن منظمات الأعمال هي الأكثر انفتاحاً على البيئة التي تعمل بها، وبالتالي لكي تحقق التواصل والنجاح فإنه يستوجب عليها أن تمتلك الإدارة المعرفية لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وتتمثل المعرفة التسويقية اليوم بالغطاء الموضوعي لإستراتيجيات التفاعل لإدارة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وما يقودها بالتالي من دقة في صحة القرار الإستراتيجي المتخذ.

إذ تمثل المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة في استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها. وهذا الفصل يمثل في حقيقته تصفح فكري فلسفي حديث لمفهوم معاصر يمثل في جوهره لب التعامل الحديث للتسويق، والذي يمثل ممارسة فكرية تنظيمية وتطبيقية لإدارة العلاقة بين فلسفة المنظمة ورؤيتها من جانب، والتطبيق الميداني وفي ظل المنافسة الحادة وغير التقليدية التي تشهدها أسواق العولمة من جانب آخر. وسيتم البحث في المواضيع التالية:

- مفهوم إدارة المعرفة وتعريفها من منظورها المعلن والضمني.
- المعنى والتعريف لإدارة المعرفة التسويقية.
- المجالات التي تحتويها إدارة المعرفة التسويقية.
- الأشكال الرئيسة لإدارة المعرفة التسويقية.
- أبعاد المعرفة التسويقية.
- التدقيق التسويقي المعرفي.

## ادارة المعرفة Knowledge Management

طالما كان العالم يعيش في بيئة متسارعة التغير والأحداث فإن الإحاطة بها أصبح من المميزات والقدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تتمتع بها هذه المنظمة دون غيرها. ويتجلى ذلك بقدرتها المعرفية بما يحيط بها من متغيرات، سواء كانت خارجية أو داخلية. وعليه فإن امتلاك المعرفة وإدارتها بالشكل المناسب، يمثل في جوهره امتلاك سلاح فعال في بيئة المنافسة. حيث أن المعرفة وتوافقها المنطقي مع الأداء الكلي للمنظمة من شأنه يحقق التكامل المنشود في الأنشطة المختلفة لإنجاز الأهداف الكلية للمنظمة.

لذلك فإن ادارة المعرفة أصبحت اليوم احدى المتطلبات الاساسية التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار في بيئة الادارة الحديثة، والتي تعتمد على العديد من التقنيات في مجال ادارة المعرفة. ولعل من الاسباب الكامنة في الاهتمام بادارة المعرفة في ظل سيادة المفاهيم الحديثة للادارة هو الحاجة الماسة للمعلومات التي يمكن ان توضح للمنظمة ماهية الاحداث التي تدور من حولها، واين هي من تلك الاحداث. وبالتالي أصبح التحدي الاستراتيجي الذي يمكن أن تواجهه منظمات الأعمال بعامة هو في مدى امتلاكها وتفاعلها الحقيقي مع أنظمة المعلومات والاتصالات لتحقيق الانفتاح الواسع على البيئة التي تعمل بها وبتجاه خلق تفاعل حقيقي معها. لكي تتمكن من البناء المادي لقاعدة المعلومات وهو ما يقودها بالتالي لامتلاكها وإدارتها بشكل كفوء للمعرفة. كما أنه من الاسباب الاخرى في الاهتمام بادارة المعرفة هو التحول الحاصل في منظمات الاعمال نحو اقتصاديات المعرفة، والاهتمام بالمصادر الثقافية باعتبارها المولد الحقيقي للمعرفة. والتي أصبحت بدرجة من الاهمية ترقى الى مستوى الاهتمام برأس المال الذي تعمل به المنظمة وتحافظ عليه. لكونها ستكون الاساس في تحقيق الابداع Innovation والذي أصبح اليوم الميزة التنافسية الاكثر تأثيرا للمنظمة في تفاعلها مع البيئة التنافسية،

لأنها تعني القدرة المميزة للاستجابة إلى الحاجات والرغبات المستجدة للسوق الذي تعمل به.

ويمكن أن تعرف إدارة المعرفة باتجاهات مختلفة تتباين تبعاً إلى المنظور الذي يستند إليه الباحث أو الغرض من اعتماد المعرفة كأساس في ذلك التعريف. حيث يرى البعض من الباحثين بأن التعريف يرتبط مع التصنيف المعتمد للمعرفة. إذ يمكن أن تصنف المعرفة إلى نوعين هما: - (Rossiter, 8, 2001) (Baker, 2000, 246)

### 1. المعرفة المعلنة (الظاهرة) Explicit knowledge

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها أو إيلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية (التربوية) التقليدية.

### 2. المعرفة الضمنية Implicit knowledge

وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد أو مجموعات العمل لكي يمكن إظهارها كأداء في المهام المعطاة لهم. فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم. وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وإيصالها إلى الآخرين في الغالب.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المعرفة من خلال كونها معلنة أو ضمنية على وفق الاتجاهيين التاليين: - (Hamzeh, 2012, p. 273)

- الأول - التعاريف المستندة إلى المعرفة المعلنة وهي ...
- " المعرفة المنظمة التي يمكن أن تكتب وتدون وتكون على شكل وثائق لاعتمادها كأوامر للعمل في المنظمة "
- " قواعد وإجراءات تستخدمها الشركة لإدارة أعمالها "
- المعلومات أو البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لكي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة أو حالة حاصلة أو محتملة في العمل "

- الثاني - التعريفات التي تستند الى المعرفة الضمنية وهي.....
- " هي الحقائق والاجراءات التي يعرفها الافراد وفريق العمل لكي يقومون بتنفيذها "
- " الاستناد الى التجربة الشخصية والاحساس بالشيء المعروف "
- " الفهم المستند الى التجربة "
- وبشكل مركز يمكن القول بان ادارة المعرفة هي تعبير عن امتلاك المنظمة لمفاتيح التعامل مع know – How في مجال العمل الوظيفي التخصصي للمنظمة. وبهذا الخصوص فقد عرفت على انها " العمليات التي تقود الى تحديد مكامن المعرفة واشراك ونشر المعرفة في المنظمة " (Antonio, et al,2005p.4) . كما عرفها Laudon & Laudon 2012 على انها " عمليات التطوير التي تقوم بها ادارة المنظمة لخلق وخرن ومناقلة وتطبيق المعرفة بالمنظمة " ( Rifat,et al, 2012,p.521 كما عرفت ادارة المعرفة وتحديدًا في مجال الاعمال على انها "العمليات التي تقوم بها الادارة للتعامل مع العاملين وقيادتهم وتحفيزهم ومكافأتهم وبما يسهل على المنظمة من تحقيق تفاعلها الايجابي مع البيئة المحيطة بها " (Fakhar, et al,2011,p.472). وهذا ما يتوافق مع توجهات المنظمة في ظل الفلسفة الحديثة لادارة الاعمال وفي توافقها ما بين بيئتها الخارجية والداخلية لكسي تحقق الاهداف المخططة لها مسبقا.

### ادارة المعرفة التسويقية Marketing Knowledge Management

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة Organization Knowledge Management لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو ادراك أهمية السوق، وممثل بزيائته أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها،

وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية Gap Knowledge بين المنظمة والمستهلك. لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك، يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤشرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين.

وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال المعرفة التسويقية كنتيجة منطقية إلى الاهتمام بعدد من المجالات الحديثة والمعاصرة في العمل الإداري داخل المنظمة، والتي كان في مقدمتها مفهوم رأس المال الفكري. والذي يمثّل في حقيقته مجمل العلاقات والأفكار والتحالفات الاستراتيجية، والتي تستند في أساسها على المعرفة. والتي تمثل العنصر الأكثر اتجاهاً نحو النمو والزيادة قياساً بالعناصر أو الموارد الأخرى في المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال التفاعل المتحقق في بيئة عمل المنظمة.

وعليه تعد المعرفة التسويقية في جوهرها أساساً مهم في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة. فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في المنظمة، من شأنها أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً. ومن هذه المنطلق فقد عملت جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association (A.M.A) على تطوير الفكر التسويقي وتعميق إبعاده الفلسفية، وقد كان للمعرفة التسويقية الحصة الواضحة في هذا الجانب وبخاصة في العقد الأخير من القرن الماضي.

وتعدُّ بحق اليوم المعرفة التسويقية بكونها أحد المفاتيح الرئيسة التي تعتمد عليها الإدارات الحديثة في مواجهة المنافسة. لكونها تسعى لاقتناص المعرفة باتجاه اتخاذ الموقف المناسب حيال ما يحيط بها من متغيرات تنافسية مختلفة، وذلك عبر

استحصال المعلومات ومعالجتها لكي تتكون لديها معرفة جديدة في التعامل مع المتغيرات المؤثرة فيها. (Jia & Ying, 2010, p.98). وان تكون أكثر قرباً واستجابة لحاجات ورغبات الزبائن. ومن هنا فقد حدد Srivastave إدارة المعرفة التسويقية على أنها " العمليات التسويقية بإدارة تطوير المنتج، إدارة علاقة الزبون، إدارة سلسلة التجهيز ". وبالتالي فإن هذه العناصر ستكون الأساس في تضمين معنى المعرفة التسويقية، لأن فهم هذه العناصر وقياسها والرقابة عليها يعني تحقيق المعرفة التسويقية، لكونها تركيبة مترابطة من العمليات والتي تمثل الكيفية في التعامل مع السوق والوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

وتأسيساً على كل ما ورد يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية بشكل عام على أنها "أحد مهارات تعلم المنظمة في الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات" (Baker, 246, 2000). ومن هنا يأتي دور إدارة المعرفة التسويقية في مناقلة أو تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة، ومن خلال التعليم والتطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة للتعامل مع المعرفة التسويقية وعبر الآتي:- (Delbaere, 4, 2002)

- خلق المعرفة التسويقية.

- خزن واسترجاع المعرفة التسويقية للأطراف المستفيدة منها داخل المنظمة.

- تطبيق المعرفة التسويقية في الأداء والعمل التسويقي.

كما يمكن تعريفها بخصوصيتها التسويقية على أنها "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات" (Kok, Vanzyl, 4, 2002) فهي بذلك تمثل في حقيقتها ممارسة



ومعالجة للمعرفة وشأنها بذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتي يقفز في مقدمتها العوائد الربحية. فضلاً عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.

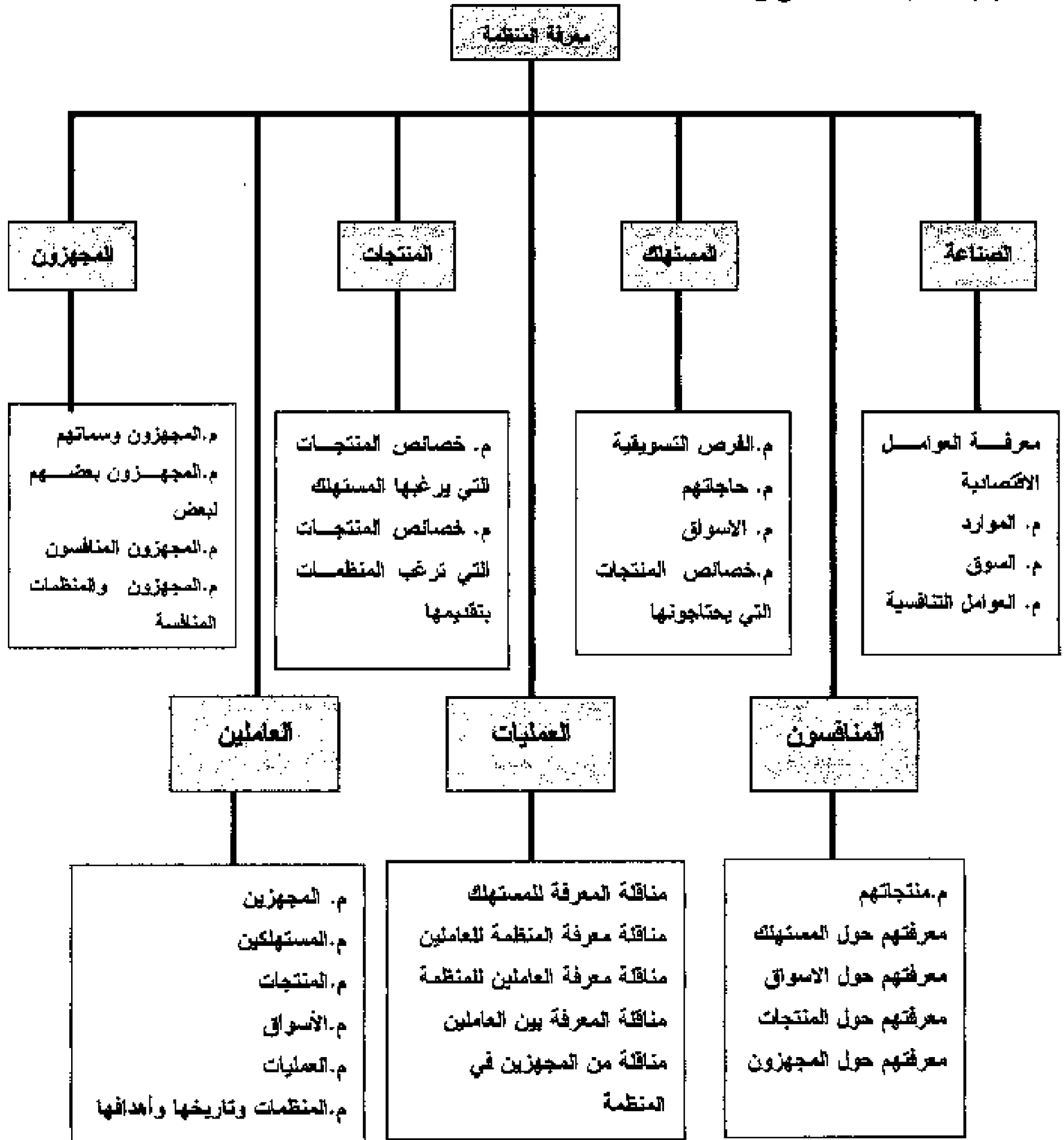
### المجالات في إدارة المعرفة التسويقية:

#### Scopes in marketing knowledge management

إذا ما انتقلنا من المفهوم العام إلى الخاص فيكون من الواضح تماماً أن هنالك تداخل كبير بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة المعرفة الاستراتيجية للأعمال، وذلك من خلال استعراض المنشريات الفكرية في المجال التسويقي والاستراتيجي المعرفي، وعبر الكتب والمجلات والبحوث العلمية المتخصصة. ويؤشر ذلك أيضاً في مفردات مختلفة يتم تناولها من خلال التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومصفوفة الحصة السوقية-النمو، وكذلك الإجراءات المعتمدة في البحث التسويقي... الخ. كل ذلك جعل الأمر مقبولاً في حصول هذا التداخل المعرفي في وظيفة إدارة التسويق والاستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال. وهذه النظرة الإيجابية فتحت المجال أمام العديد من الإبداعات الفكرية للتطوير المعرفي والمفاهيمي لإستراتيجيات الأعمال، فضلاً عن المفاهيم التسويقية (Rossiter, 12, 2001).

وهذا ما قاد إلى القول بأن الأدبيات الفكرية في المجال الإداري والتي تناولت إدارة المعرفة، تحاول أن تركز على العمليات process في إدارة المعرفة كأحد مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية. بينما منظمات الأعمال في تطبيقها للمعرفة التسويقية تحاول التركيز على استخدامها باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة (Delbeare & smith, 3, 2002) وهذا ما يصب إلى نفس الاتجاه الفلسفي في استقراء إدارة المعرفة. وإذا ما تعمقنا هيكلياً في تأشير مجالات إدارة المعرفة الكلية في المنظمة

فإن الشكل (1) يوضح المجالات المتعددة التي تغطيها إدارة المعرفة التسويقية والمتمثلة بالزبائن والمجهزين والمنافسين والمنتجات فضلاً عن التداخل النسبي مع بقية المجالات الأخرى.



شكل (1)

مجالات إدارة المعرفة في المنظمة

يتضح من الشكل بأن معرفة المستهلك تمثل في حقيقتها جزءاً من ستراتيجية المعرفة التسويقية الكلية للمنظمة، وإن هناك مصادر مختلفة للبيانات يمكن الحصول عليها سواء أكانت مجدولة أو مهيكلية أو غير مهيكلية وتمثل صيغة من صيغ التفاعل مع الزبائن. ولا شك بأن تقنية المعلومات يمكن أن تلعب في هذا الجانب الدور البارز في إدارة مجالات المعرفة التسويقية في المنظمة، وكأن يكون ذلك عبر استخدام سبل الاتصال المتعددة عبر شبكة الإنترنت.

وتتميز هذه المعرفة في استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن ولتمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المنظمة، لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعند ذلك يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك، وعبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المنظمة.

### أشكال المعرفة التسويقية: Forms of Marketing Knowledge

هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية Marketing Ability وأشكال المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية، والتوارث المحفوظ في الذكاء الشخصي والذي يمكن تسميته أيضاً بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل ومتميز في العمل التسويقي (Rossiter, 15, 2001).

وفي هذا المجال هنالك سلسلة من الأسئلة المتعلقة بأشكال المعرفة التسويقية وذات العلاقة بالقدرة التسويقية، وفي قياس مستوى الأداء، حيث تشير التطبيقات التسويقية إلى أن نجاح المدراء التسويقيين لا ينحصر في هذا الجانب على الأمد القصير أو الطويل فحسب، بل يعتمد بدرجة رئيسة على مقدار التفعيل الحقيقي لدور

النشاط التسويقي في المنظمة ومن خلال الأشكال التي تكون بها المعرفة التسويقية والتي تتمثل بالآتي:- (Rossiter, , 2001, P.20)

### 1- المفاهيم التسويقية Marketing Concepts

أي علم تكون هنالك حاجة ماسة لإيجاد قواعد تحكمه، وهذه القواعد تمثل التعاريف المفاهيمية لمن يتعامل مع ذلك العلم. وهذا الأمر ينطبق على المفاهيم التسويقية التي يعول عليها في أن تكون حجر الزاوية في بناء المعرفة التسويقية. وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم، إلا أن الصعوبة تكمن في تحديد التعاريف الدقيقة لتلك المفاهيم. وذلك بسبب طبيعة اللغة المستخدمة في إطلاق التعابير الكافية للإشارة إلى تلك المفاهيم، والتي يعبر عنها في الغالب بأحاسيس ومشاعر تجاه التعامل مع مفردات النشاط التسويقي.

### 2- الهياكل التنظيمية Structural Frameworks

تمثل عملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد إدارة المنظمة لمواجهة وحل المشكلات التسويقية التي تواجهها. ويمكن التعبير عنها بصورة أخرى على أنها تلك الوسائل التي تساعد المسوق في التفكير لإيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها. وبالتالي فهي تمثل حلقة الوصل أو الربط ما بين المفاهيم، أو الأطر الفلسفية للتسويق من جانب، والتطبيق الميداني للتسويق من جانب آخر. وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4Ps وما يضاف من عناصر ثلاثة أخرى 3Ps في مجال الخدمات. وهذه القرارات لا تتحقق من دون إيجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.

### 3- المبادئ الاستراتيجية The Strategic Principles

بشكل مختصر تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المنظمة، وانطلاقاً من مبدأ if, do أي إذا ما واجهت المنظمة الحالة (x) فإنها تستوجب أن تقابلها (Y). وهذا بحد ذاته يمثل توصيف معرفي للحالة التسويقية التي تواجهها المنظمة.

#### 4- مبادئ البحث Research Principles

وهي شكل مماثل إلى مبادئ الاستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمنافع المتحققة منها للمنظمة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية محددة الأهداف والواجبات. وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة (X) هي أقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التقنية البحثية (Y) لإيجاد الإجابة على ذلك الاختلاف السببي، وكأن يتم ذلك عبر استخدام المقابلات النوعية للزبائن، المسح الميداني الشامل أو على وفق أسلوب العينات، المقاييس الإحصائية التحليلية، إعلانات الاختبار والاستجابة، أسلوب تتبع الدراسة.....الخ. وهذا الأمر يستوجب بالضرورة أن يكون هنالك مدير تنفيذي قادر على تحقيق ذلك وعبر امتلاكه المعرفة التسويقية لاشغال هذا الموقع وادارته.

#### أبعاد المعرفة التسويقية: Marketing Knowledge Dimensions

امتداداً للحديث عن أشكال المعرفة التسويقية فإنه يتطلب الأمر في البحث بأبعاد المعرفة التسويقية، لأنها تمثل الجزء المكمل لما سبق، حيث تعبر عن التفسير الدقيق لتلك الأشكال، والربط الموضوعي مع المجالات التي يمكن أن تكون بها المعرفة التسويقية وفي علاقتها مع الزبائن. وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي: - ( Baker, 2000, 247)

#### 1- المحتوى Content

وهي تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالستراتيجية التسويقية، والقائمة على التركيز الدقيق نحو المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك. وهنا تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي (سيرد لاحقاً عرضه) لإقرار ما تريد المنظمة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلاً من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

## 2- الثقافة Culture

يمثل البعد الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الأعمال، ولكن بذات الوقت يمثل ومع الأسف العنصر الأكثر إهمالاً من قبل إدارات المنظمات. وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات، في مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

## 3- العمليات Process

يقدر تعلق الأمر في أبعاد المعرفة التسويقية فهناك خمسة خطوات في مجال العمليات وهي:-

- أ. تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشتمل على:
  - تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة.
  - توظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة.
- ب. التميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً للآخرين.
- ت. الحفاظ على المعرفة التسويقية.
- ث. نشر المعرفة التسويقية.
- ج. استخدام المعرفة التسويقية.

## 4- البناء التحتي Infrastructure

يتمثل في حقيقته القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، والتي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المنظمة وليس العكس. لذلك يكن من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة up-to date في المعلومات وبما يتوافق مع ستراتيجية المنظمة وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي.

من جانب آخر يمكن القول بأن هذه الأبعاد هي ليست حالة ثابتة وساكنة بل أنها قابلة للتطوير والتغيير تبعاً إلى حالة الإبداع والتجديد المعرفي للمنظمة بشكل عام أو للتسويق بشكل خاص. ولكن هذه العملية والتطوير للأبعاد المعرفية يكتنفها



بعض الصعوبة ومرد ذلك يعود إلى مشكلتين رئيسيتين هما: - ( Wright & Kearns, 7, 1998)

1. أي مفردة من مفردات الأبعاد المعرفية في التسويق تستند أساساً على الملاحظة، وبالتالي فإنها قد لا تمثل حقيقة ثابتة، بل هي مسألة نسبية إلى حد ما.

2. يكون من المستحيل والمنطقي بذات الوقت من إثبات أي حالة أو تصور نظري في إبعاد المعرفة التسويقية على أنها حقيقة ثابتة.

ومعنى ذلك بأن أبعاد المعرفة التسويقية تبقى مسألة نسبية واجتهادية، تختلف من ظرف موقفي إلى آخر. لكن هذا لا يمنع من إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش والتطوير لأن تكون قاعدة عريضة لاجتهادات أو إثباتات فلسفية علمية مستقبلية.

### **التدقيق التسويقي المعرفي: Knowledge Marketing Audit**

تأسيساً على ما تم ذكره من ضرورة القيام بالتدقيق التسويقي المعرفي في تحديد أبعاد المعرفة التسويقية، فعليه يمكن تأشير الممارسات الآتية والتي يمكن اعتمادها كمؤشرات تخطيطية وتنفيذية لذلك وهي:

1. التوافق المباشر بين إدارة المعرفة التسويقية و استراتيجيات الأعمال وبما يدعم وبشكل واضح استراتيجية العمليات.

2. تطوير العمليات وبشكل مستمر لخلق الترابط في القرارات المتخذة من قبل إدارة المنظمة وبما يتوافق مع نظام إدارة المعرفة التسويقية.

3. وجوب التزام الإدارة العليا بأية مبادرة تصب في تحقيق المعرفة التسويقية.

4. بناء نظام استخبارات تسويقي يسمح لأن يولد زخماً من المعلومات وباتجاه تحقيق نجاحات منظورة لاحقاً.

5. بناء أسس وقواعد قانونية وأخلاقية لنظام الاستخبارات التسويقية ويجب أن يكون مفهوماً من قبل جميع العاملين في ذلك المجال التسويقي.

6. تنمية المهارات وتعزيز الابداع لدى الأفراد العاملين في النشاط التسويقي لتحقيق النجاحات خارج حدود المنظمة.

7. تعميق المعرفة التسويقية لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التدريب والتعليم والممارسة.

8. استخدام الأمثلة والدراسات والنتائج الميدانية لتجارب تسويقية ناجحة سابقاً لكي يتم التعرف عليها والاستفادة منها مستقبلاً.

وبهذا الخصوص فقد قدم Thomas H.Davenport الأستاذ في جامعة Boston الأمريكية دراسة عن المعرفة التسويقية والتي يمكن عدّها بمثابة قائمة فحص check list لقياس مستوى إنتهاج المنظمة للمعرفة التسويقية (Davenport, 3-6, 2000). وتوخياً للفائدة واستكمالاً لصورة الموضوع والبحث ولكي يتم التطبيق في بحوث مستقبلية وفي هذا المجال، نستعرض تفاصيل هذه القائمة التدقيقية والتي أجريت عليها بعض التعديلات في الصياغة اللغوية والترتيب لتحقيق التوافق مع المعنى المقصود منها.

المفردة الرئيسية	العناوين الفرعية للتطبيق المعرفي التسويقي	التقييم	
		✓	✗
1- أين هي المنظمة الآن في توجهها المعرفي	<p>حاجة المنظمة إلى المزيد من العلاقات الأفضل مع الزبائن.</p> <p>المنظمة تركز على العديد من أشكال المعرفة التسويقية ولكن ليس الكثير منها على معرفة المستهلك.</p> <p>الكيفية المعتمدة في إدارة المعرفة التسويقية.</p> <p>هناك حاجة لمعرفة السياق الأوسع للمعرفة التسويقية.</p> <p>ارتباط المفاهيم المعرفية بالتغيرات الحاصلة على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا.</p> <p>التغيرات الحاصلة في المعرفة التسويقية للمنظمة ذاتها.</p>		
2- رعية المعرفة التسويقية	<p>الأفراد هم المصدر الأكثر أهمية في المعرفة.</p> <p>مفهوم المعرفة التسويقية يتضمن الهيكل التنظيمي، الثقافة، السلوك، الأدوار والمسؤوليات.</p> <p>خلق المعرفة وتعلمها هي مسألة إرادية.</p> <p>الثقافة والسلوك هما الورقة الرابعة في المعرفة التسويقية.</p> <p>المعرفة التسويقية تتحقق من خلال شبكة الاتصالات.</p> <p>لكي تبدأ المنظمة يجب أن يكون هناك شخص ما مسؤول عن إدارة المعرفة التسويقية.</p> <p>عند العاملين في قسم المعرفة ككتب.</p> <p>الوقت اللازم لتعلم المعرفي كافٍ.</p> <p>هناك فكرة واضحة عن العمل المعرفي الصحيح.</p> <p>إمكانية الاستعانة بباحثين في مجال المعرفة التسويقية يكون لهم موقع متقدم في المنظمة.</p> <p>كل شخص مسؤول عن المعرفة التسويقية في مجال عمله.</p> <p>تعيش المنظمة في مجتمع موجه معرفياً.</p> <p>الموانع الثقافية لدى الأفراد تحول دون تحقق المعرفة التسويقية.</p> <p>لغرض التقدم نحو الأمام في توجه المنظمة يجب التركيز على التغيير الثقافي الطويل الأمد.</p> <p>وجود حوافز كبيرة في العمل.</p> <p>يتميز المدراء التنفيذيون في الشركة بحساسية معرفية عالية.</p> <p>المعرفة التسويقية هو التحدي الكبير الذي يواجهه الأفراد</p>		

التقييم		الفرقة الرئيسية	الفرقة الفرعية
		العاملين الفرعة لتحقيق التسويق	
		<p>للعاملين في المنظمة.</p> <p>لا توجد مشاركة مجتمعية في تحقيق المعرفة التسويقية.</p>	
		<p>المعرفة وإدارة المعرفة هي بمثابة عمليات والمنظمة لا تستطيع أن تفرضها على الأخرى بالقوة.</p> <p>إدارة المعرفة تتضمن عمليات جزئية هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الخلق</li> <li>* التقية</li> <li>* التوزيع</li> <li>* الاستلام</li> <li>* المراقبة</li> </ul> <p>هل تنجز هذه العمليات الجزئية بشكل جيد.</p> <p>أين تكمن الحاجة في التركيز على ذلك الجزء منها.</p> <p>كيف يمكن امتلاك وإدارة كل جزء منها.</p> <p>هل يتوافق الأفراد الفنيين مع العمل المعرفي.</p> <p>هناك حاجة لاكتشاف الجديد من المعرفة دائماً.</p> <p>أين ومع من يعمل الأفراد المسؤولين عن المعرفة التسويقية.</p> <p>حجم التخيرات الحاصلة في التقنيات المعرفية والسلوكية.</p> <p>مدى تطابق الآتي مع إدارة المعرفة التسويقية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الأفراد</li> <li>* تصميم العمليات</li> <li>* إدارة المشروع</li> <li>* النماذج المعرفية</li> </ul> <p>عمليات إدارة العلاقة مع المستهلك هي ليست ملكاً ثابتاً للمنظمة.</p>	<p>3- عمليات إدارة المعرفة</p>
		<p>لكي تبدأ المنظمة العمل لا بد من تحديد المبدآن الذي تحقق معه قيمة الأعمال.</p> <p>لغرض التقدم والنمو لا بد من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* المواضيع الرئيسة التي تركز عليها المعرفة التسويقية.</li> <li>* الحاجة في تطوير المعرفة التسويقية.</li> <li>* كيفية خلق الأموال.</li> </ul>	<p>4- المستويات</p>

التقييم	✓	العناوين الفرعية للتدفق المعرفي التسويقي	الفقرة الرئيسية
		<p>* ماهية مواقع الأعمال.</p> <p>لغرض تحقيق التقدم المعرفي لا بد من الارتباط مع:</p> <p>* إدارة المعرفة مع ستراتيجية المنتج والخدمة.</p> <p>* البدء مع ما انتهى إليه التفكير الاستراتيجي.</p> <p>الحاجة المستمرة إلى قياس القيمة الأفضل في استجابة الزبون.</p>	
		<p>هناك استعداد دائم لاستخدام التكنولوجيا.</p> <p>التكنولوجيا تبقى ضعيفة دون أن يصاحبها قيمة معرفية حقيقية.</p> <p>لكي تبدأ التكنولوجيا لا بد من وجود:</p> <p>* أدوات المعرفة والأساليب.</p> <p>* مواقع في شبكة الاتصالات الخارجية.</p> <p>* البحث والتفتيش عن البيانات.</p> <p>* تقنية معلومات متقدمة.</p> <p>* إمكانية الوصول إلى الأدوات المعرفية.</p> <p>هناك نظام معلومات تسويقي متواصل مع الزبائن.</p> <p>تكامل معرفة الزبون مع المعرفة التسويقية للمنظمة.</p>	<p>5- تكنولوجيا المعرفة</p>





### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- Baker, Michael, J. **Marketing Strategy And Management**, 3eded, Macmillan business ,London, 2000, p.246-247.
- 2- Delbaere, Marjorie & Smith, Malcom, C. **Knowledge And Persuasion: Applying Marketing Models to Knowledge Management**, aspen school of business, university of manitoba, Canada, 2002, p.1-10.
- 3- Davenport, Thomas, H. **Managing Knowledge And Customer Knowledge**, Boston university, wellesley, Massachusetts, 2000, p.1-12.
- 4- Gebert, Henning, et.al, **Relationship Management And Knowledge Management Concepts**. Henning. Gebert @ unisg.ch. 2001, p.1-8.
- 5- Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R. **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management** jako@lw.rau.ac.za, 2002, p.1-35.
- 6- Large, Claire & Crepa, Michel, **The Managerial Dimensions of Marketing Knowledge Assessment** university Paris LXD dauphine, 1999, p.1-6.
- 7- Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management** journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002, p.875-891.
- 8- Rossiter, John R., **what is marketing knowledge?**. marketing theory articles, London, vol 1, 2001, p.9-26.

- 9- Wright, Malcolm & Kearss, Zane, **progress in marketing knowledge**, journal of generalizations in marketing science, vol 3, 1998, p.1-16.
- 10- Hamzeh al-Sha'ar , **The Impact of Knowledge Management in Achieving Qualitative Services in Jordanian Telecommunication Sector** , European Journal of Social Sciences , Vol.33 No.2 (2012), pp. 270-288
- 11- Rifat O. Shannak , et al , **A Theoretical Perspective on the Relationship between Knowledge Management Systems, Customer Knowledge Management, and Firm Competitive Advantage** , European Journal of Social Sciences , Vol.32 No.4 (2012), pp. 520-532
- 12- Fakhar Abass, et al , **Analysis of Knowledge Management in the Public Sector of Pakistan**, *European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 4 (2011)*
- 13- ANTONIO LORENZON ,et al , **MARKETING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN STRATEGIC ADOPTION OF A CRM SOLUTIONS: GLOBAL SUPPORTS AND APPLICATIONS IN EUROPE** ,Working Paper n. 3 – GENNAIO 2005 , Università degli Studi di Milano , <http://www.economia.unimi.it>
- 14- Jia-Jeng Hou\* and Ying-Tsung Chien , **THE EFFECT OF MARKET KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPETENCE ON BUSINESS PERFORMANCE: A DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVE** *International Journal of Electronic Business Management, Vol. 8, No. 2, pp. 96-109 (2010)*

الفصل الثاني

التسويق بالعلاقات

Relationship Marketing



## الفصل الثاني

### التسويق بالعلاقات

#### Relationship Marketing

في سابق من الزمن عندما كان الزبون يرغب بشراء سلعة ما ويتخذ القرار في ذلك، فإن البائع سيهتم بالزبون في لحظة اتخاذه لقرار الشراء. وتنتهي العلاقة ما بينهما بانتهاء اتمام الصفقة المتحققة، لكون البائع سيبحث عن زبون آخر لينجز صفقة اخرى. ولكن هذا الامر لم يستمر لوقتنا الحالي او حتى القريب منه للسنوات السابقة، حيث اصبح البائع يهتم بالزبون وابقاء العلاقة معه والحفاظ على استمرارها، لما يمثل ذلك من منافع مختلفة للطرفين واكثر مما هو عليه بالحالة السابقة.

ومن اجل ذلك فقد ظهرت اجتهادات فكرية وتطبيقية باتجاه التسويق للعلاقات مع الاطراف الذين تتعامل معهم الشركة والممتدة من داخلها الى زبائنهم في الخارج. والزبائن هنا لا يقصد بهم المشتريين فقط بل كل الاطراف الذين تتعامل معهم الشركة ولهم مصالح معها، وبالعكس ايضا. وقد تولد مفهوم التسويق بالعلاقات كمفهوم معاصر يتوافق مع الفلسفة الاجتماعية والسلوكية المتقدمة للتعامل مع الزبون، فضلا عن الحسابات الدقيقة للشركة بقيمة الزبون المؤثرة على مسار عملها في سوق التنافس الذي تعمل به. وفي هذا الفصل سيتم البحث في الجوانب التالية:-

- تعريف التسويق بالعلاقات والسمات الرئيسة التي تميزها.
- الاسباب في تبنى التسويق بالعلاقات والمنافع المتحققة من اعتمادها من قبل الشركات المختلفة.
- التسويق بالعلاقات والمشاركون بها من اطراف مختلفة.
- مكونات التسويق بالعلاقات كأساس جوهري في تنفيذها من قبل الشركة.
- استراتيجيات التسويق بالعلاقات.

## تعريف التسويق بالعلاقات:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق في عام 2004 وكجزء من مسؤوليتها في مواكبة المعاصرة في هذا النشاط على أنه "وظيفة تنظيمية تتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالاتصال وخلق القيمة المستلمة من قبل الزبون، وإدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التي تحقق المنافع للمنظمة ولأصحاب المصالح من المساهمون". (Polmator, 2008, p.2) وهذا التعريف يشير إلى التركيز الواضح على مسألة العلاقة مع الزبون وأن تكون ذات قيمة Value ، وهذا ما يميز التوجه الحديث في التسويق بأن تمتد العلاقة إلى الزبائن وتعزيز تلك العلاقة ما بين طرفي العملية التسويقية.

وتأسيساً على ذلك أصبح ينظر إلى التسويق بالعلاقة على أنه نموذج جديد في تطبيق التسويق، منذ بدأ ينظر القائمون على أنشطة التسويق وإدارات المنظمات على تثبية حاجات ورغبات زبائنهم من خلال إبقاء صلة الاتصال مستمرة معهم. وقد ساهمت التكنولوجيا الجديدة وتطوير قاعدة البيانات على جعل هذه المهمة أسهل وأكثر دقة في الأداء، وبخاصة في الاستجابة إلى خدمات ما بعد البيع التي يطلبها الزبون. وإن يكون هذا الأمر كجزء رئيسي من استراتيجية تطوير المنتج المقدم للسوق، ولإبقاء العلاقة متينة مع الزبائن وأن تعود المنافع للطرفين.

ويرى البعض ومن خلال هذه النظرة المحددة للتسويق بالعلاقة على أنها تتضمن مجموعة من الخدمات المضافة، فضلاً عن المنتج المقدم ذاته إلى الزبون. بينما يرى أحد أبرز الرواد المتصدين إلى موضوع التسويق بالعلاقة Grnroos 1996، على أنها تعريف وتوضيح للأعمال وكيفية جعلها عنصر تنافسي في بيئة الأعمال. (Baron , et al, 2010) وعلى هذا الأساس تنظر المنظمة إلى النشاط التسويقي الذي تمارسه على أنه تأسيس للعلاقة مع الزبائن والشركاء الآخرين للمنظمة والحفاظ عليهم ولإنجاز الأهداف الموضوعية بشكلها المربح. ومن خلال وجهة النظر هذه يمكن أن يأخذ التسويق بعده الاستراتيجي للنظر إلى التسويق

بالعلاقة وارتباطه بالعمليات الادارية التي تقوم بها المنظمة، أكثر من كونه نشاط ادراي فحسب. وهذا الامر يتطلب ان تكون هناك نظرة جديدة للتوجهات المعاصرة في التسويق من قبل المنظمة من اجل تحقيق التفاعل الايجابي ما بين البائع والمشتري وبشكل مستمر وليس وقتي.

وقبل التطرق الى تعريف التسويق بالعلاقة لابد من الاشارة هنا الى وجود ثلاث سمات رئيسة تتعلق بهذا المفهوم المعاصر وهي:- ( Polmator ,2008,p.2-3 )

1- ارتباط الأنشطة التسويقي مع مراحل دورة حياة العلاقة. وهذا يعني بأن الأنشطة الخاصة بتسويق العلاقة هي في حالة تطور ديناميكي بمرور الوقت، وشأنها بذلك شأن مراحل دورة تطور حياة المنتج. وقد اتفق اغلب الباحثون على ان مراحل دورة حياة التسويق بالعلاقة تتكون من اربعة مراحل وهي...

- التميز Identifying

- التطور Developing

- البقاء Maintaining

- الانتهاء Terminating

2- الاطراف المستهدفة من أنشطة التسويق بالعلاقة. فبعض التعاريف تحددتها بالعلاقة مع الزبون، والبعض الآخر يحددها باطراف مختلفة (المنافسون، المجهزون، الزبائن، العاملون داخل المنظمة). وهنا يمكن ان يكون تحليل مستوى العلاقة هو الذي يحدد الاطراف المستهدفة من تسويق العلاقة، والتي يمكن ان تأخذ اشكال مختلفة وكما حددها Iacobucci & Hibbard (1999) على انها.... ( Sorce,2002,p.11 )

- علاقات تسويق الاعمال Business Marketing Relationship  
(BMR)

- العلاقات التجارية الشخصية Interpersonal Commercial Relationship (ICR)

- علاقات الاعمال نحو الزبائن Business -to-Customer Relationship (B2CR)

3- المنافع المتحققة من التسويق بالعلاقة. أي أن نجاح الجهود الناتجة عن تسويق العلاقة يتم تقييمها من منظور الطرف المنفذ لتلك العلاقة ، وتوليد المنفعة المتبادلة ما بين الطرفين، وهذا جوهر أساسي ومهم لاعتماد التسويق بالعلاقة من قبل المنظمات المختلفة.

وللعودة الى جوهر الموضوع الذي نحن به فإن الجدول (1) يوضح خلاصة لأبرز التعاريف التي أوردها الباحثون فيما يتعلق بالتسويق بالعلاقات والعناصر الرئيسية التي تم التركيز عليها في تلك التعاريف.

التعريف	المرحلة لدورة الحياة التميز التطور الإبقاء الانتهاء	الهدف الزبون الجميع	المنافع المنفذ فقط ثنائي
1- Gronroos , 97,p.407 العمليات المتعلقة بتميز وتأسيس وإبقاء وتحسين وانتهاء العلاقة مع الزبائن عند الضرورة.	+	+	+
2- Harker,99,p.16 ارتباط المنظمة لغرض خلق وتطوير وإبقاء علاقات تبادلية مربحة مع زبائن مختارين.	+	+	+
3- Maram&Hunt,94,p.22 تأسيس وتطوير وإبقاء وانجاح التبادلات في تسويق العلاقة.	+	+	+
4- Parvatiyar&Sheth,2000,p9 العمليات المستمرة والمرتبطة بالأنشطة التعاونية والبرامج الخاصة بالزبون النهائي أو الوسيط لخلق وتحسين القيمة الاقتصادية المتبادلة وتخفيض الكلف.	+	+	+
5- Polmation ,08,p.4 العمليات المتعلقة بتميز وتطوير وإبقاء وانتهاء العلاقات المتبادلة لغرض تحسين مستوى الاداء.	+	+	+

جدول (1)

تعريف التسويق بالعلاقة



### الاسباب في تبني التسويق بالعلاقة والمنافع المتحققة منها:

تبني الشركات للتسويق بالعلاقة لم يأتي من فراغ بل كان ذلك نابع من اسباب جوهرية قادت الى هذا التبني فضلا عن ما يقابلها من منافع مختلفة. ومن ابرز الاسباب في هذا التبني هو الاتي:

1- صعوبة الحصول على زبائن جدد للشركة جراء حجم المنافسة المتزايدة بالسوق

2- كلفة الحصول على زبون جديد تعادل بحدود 5- 10 مرات اكثر من كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي، وهذا ما يتمثل بالكلف المباشرة. فضلا عن وجود كلفة اخرى غير مباشرة وتتمثل بكلف الفشل في الحصول على الزبون الجديد.

3- التسويق بالعلاقة اصبح جزءا من استراتيجية التسويق في الشركة، فضلا عن ارتباطها بتوجهات اصحاب المصالح بالشركة والرسالة التي تتبناها.

4- التطور المتسارع والمتزايد في التسويق المباشر والاعمال الالكترونية سواء كان ما بين الاعمال بعضها مع البعض الاخر B2B او ما بين الشركة وزبائنها B2C .

5- الدور الايجابي الذي تضطلع به تقنيات الاتصالات والمعلومات والاتاحة الكبيرة في الاستخدام من قبل الزبائن على اختلاف نماذجهم وتوجهاتهم.

ومقابل وامتداد لهذه الاسباب تولدت القناعة لدى الشركات بان تبنيها لتسويق العلاقة سيجعلها ان تحقق المنافع التالية:- ( Christy,2010 )

1- قدرة الزبون على تحقيق كفاءة افضل في اتخاذ القرارات وتقليص عدد العمليات المتعلقة بجمع البيانات، لكونهم اكثر ادراكا في تعاملاتهم مع الشركة المعنية. وهذا ما ينعكس بالتالي على تقليل حدة المخاطرة الناجمة عن اتخاذ القرار.

2- عندما تكون العلاقة ما بين الطرفين جوهرها الثقة المتبادلة، فإن ذلك سينعكس على تقليص كلف البحث عن البدائل للحاجات المرغوب شرائها من قبل الزبون.

3- الخدمات التي تقدم للزبائن ستكون أكثر ألفة وتطابقا مع حاجات الزبون، لأنها تستند الى سلسلة من اللقاءات والعلاقات السابقة، وهذا ما يقود الى تحقيق رضا الزبون.

4- من وجهة نظر الشركة فإن التسويق بالعلاقات يتيح لها فرصة تخفيض معدل ارتداد الزبائن عن التعامل مع الشركة. حيث اشارت الدراسة التي قاما بها Reichheld & Sasser's 1999 في هذا الجانب الى انه يمكن للشركة ان تحسن ارباحها من 25% الى 85% اذا ما استطاعت ان تخفض 5% من معدل ارتداد الزبائن عن التعامل مع الشركة.

### التسويق بالعلاقات والمشاركة بها:

كان التطور في مفهوم التسويق بالعلاقات هو احد المجالات الرئيسة في تطور التسويق بشكل عام. لكونه انطلق نحو التركيز على العمليات المتعلقة بتحقيق قيمة لاقصالية اكبر ومن خلال الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن السابقين، بدلا من التركيز فقط على المزيج التسويقي بعناصره الرئيسة. بعبارة اخرى فإن الشركات تقوم بتطوير ادائها للبحث عن علاقات مربحة مع زبائنهم، عبر تحقيق رضاهم وباتجاه اعادة عمليات الشراء مرة اخرى واخرى. وهذا يعني بناء شبكة من العلاقات والتفاعلات ما بين الشركة وزبائنهم لتحقيق التأثير المطلوب في الاسواق المستهدفة.

وعلى سبيل المثال هنا فإن شركة Xerox زيروكس الامريكية والمتخصصة في صناعة اجهزة التصوير ومستلزماته قد تحالف مع شركة Pank البريطانية لتغطية اسواق اوربا الغربية والشرقية (بما فيها الاتحاد السوفيتي سابقا)، وكذلك الصين وافريقيا. فضلا عن تحالفها مع شركة فيجي Fuji اليابانية وشركة مودي

Modi الهندية. ومن خلال هذه الشبكة من التحالفات فإن الشركة Xerox استطاعت ان تخرق السوق العالمية وتكون من اكبر الشركات في العالم بمجال انتاج وتسويق اجهزة التصوير ومستلزماتها. وعبر اعتمادها على صيغ تنظيمية جديدة للتسويق بالعلاقات مع المشاركين (المتحالفين) الاخرين في مجال الاعمال.

وحسب وجهة نظر Brodia & Brookes 1997 حيث يران بانه هنالك اربعة توجهات في التسويق المعاصر ويمكن توضيحها بالشكل (1). حيث يمثل الجزء الاول التسويق التقليدي (Traditional Marketing (TM والذي يتمثل باقامة صفقات تجارية مع الاطراف المستهدفة. اما الجزء الثاني فانه يتكون من ثلاث انواع مختلفة تكون بمجملها التسويق بالعلاقات، وهذه الاجزاء هي...

- تسويق قاعدة البيانات Database Marketing (DM)
- التسويق التفاعلي Interaction Marketing (IM)
- التسويقي الشبكي Network Marketing (NM)



شكل (1)

التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

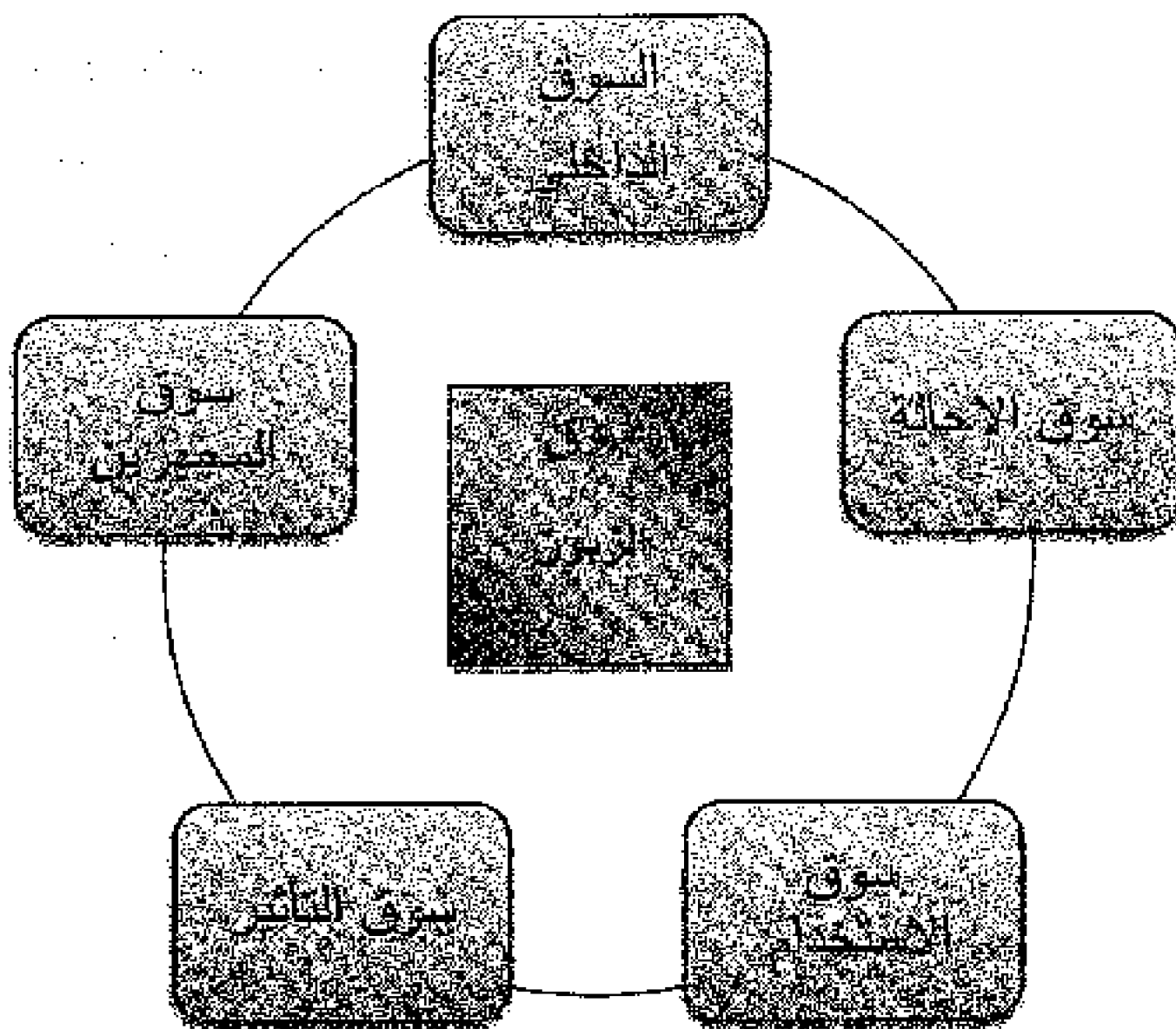
وتعميقا للبحث في هذا الموضوع فان الجدول (2) يوضح وجه المقارنة ما بين التسويق بالتعاملات (التقليدي) والتسويق بالعلاقات..

رقم	مميزات المقارنة	التسويق بالتعاملات (التقليدي)	التسويق بالعلاقات
1	الوقت المنظور	التركيز على المدى القصير	التركيز على المدى الطويل
2	إبعاد للوظيفة التسويقية	المزيج التسويقي	التسويق التفاعلي وبدعم من أنشطة المزيج التسويقي
3	مرونة السعر	يكون المستهلك أكثر حساسية تجاه السعر	يكون المستهلك أقل حساسية تجاه السعر
4	يعد الجودة	جودة المخرجات هي الأكثر أهمية في العمل	جودة التفاعلات هي الأكثر أهمية في العمل
5	قياس رضا الزبون	الرقابة من خلال مؤشر الحصة السوقية (طريقة غير مباشرة)	إدارة الزبون أساساً (طريقة مباشرة)
6	نظام معلومات الزبون	مسوحات رضا الزبون	نظام ملاحظة الزبون بالوقت الحقيقي
7	دور التسويق الداخلي	دوره محدد في تأثير النجاح المتحقق	دوره أساسي وجزء من استراتيجية النجاح المتحقق للتسويق

## جدول (2)

المقارنة ما بين التسويق بالتعاملات (التقليدي) والتسويق بالعلاقات

ولعل أحد المميزات الرئيسية في التسويق بالعلاقات أنه يؤثر التنوع في الأسواق الرئيسية التي تتعامل معها الشركة، وهذا يعني بأن الشركة ستخاطب توجهات وسلوكيات مختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التسويقية. وعلى وفق وجهة نظر Payne & Ballantyn بأن سوق الزبائن هو المركز لبقية الأسواق الأخرى والتي تمثل تسويق العلاقات والمدعم من خمسة أسواق أخرى يوضحها الشكل (2). وهذا النموذج تم تبنيه واعتماده من مختلف الشركات التسويقية باتجاه تطوير خططها وتأثيرها في تلك الأسواق المستهدفة.



شكل (2)

نموذج الاسواق الستة في التسويق بالعلاقات

### 1- السوق الداخلي Internal Market

يتمثل بكافة العاملين في المنظمة وكونهم بمثابة زبائن داخليين للشركة وهم بالتالي سوق داخلي لها.

### 2- سوق الإحالة Referral Market

مجموعة الزبائن الذين يمثلون مستوى الرضا التام على الشركة ومنتجاتها المقدمة لهم. وهم بالتالي سيكونون بمثابة المحامين والمدافعين عن الشركة. فضلا عن تأثيرهم في جذب زبائن جدد للشركة.

### 3- سوق الاستخدام Recruitment Market

العاملون المحتمل استخدامهم من قبل الشركة للعمل لديها أو الاستفادة من خبراتهم، والقنوات التي يمكن استخدامها للوصول اليهم.

#### 4- سوق التأثير Influence Market

يتمثل بالاتحادات المهنية والنقابات، الصحافة، المحللون الماليون، المنافسون، الحكومة، مجاميع المستهلكين... الخ.

#### 5- سوق المجهزين Supplier Market

المجهزون الذين لهم علاقات تشارك مع الشركة، وكذلك المنظمات التي تشارك الشركة بالقدرات والمعرفة التي تعمل بها.

### مكونات التسويق بالعلاقات:

تتمثل مكونات التسويق بالعلاقات بمجموعة الأدوات المعتمدة أساساً من قبل إدارة المنظمة في تنفيذ التسويق بالعلاقات، والتي يمكن تحديدها بالاتي على الرغم من الاختلاف الحاصل ما بين الباحثين والكتاب في تحديد هذه المكونات، إلا أننا نرى بأنها الأكثر اتفاقاً عليها من قبلهم:-

#### 1- الالتزام Commitment

هو تعبير عن النية في الاستمرار بالعمل أو النشاط المقصود على الأمد البعيد. ويمكن تعريفها على أنها "الوعد الضمني أو الواضح لاستمرار العلاقة ما بين الشركاء والمبنية على توجه بعيد المدى في تلك العلاقة" (Sorce,2002,p.12) ولذلك يرى البعض بأن الالتزام هو تأكيد على الرغبة في التشارك لتطوير العلاقة لتحقيق النجاحات اللاحقة. ويرى Hocutt,1998 بأن الالتزام هو في حقيقته استثمار Investment في جوهر النشاط للحفاظ على العلاقة وإدامتها.

#### 2- الثقة Trust

كلمة تعبر أو تشير للدلالة على الأمانة المتقابلة ما بين الطرفين، وبالتالي فإنها شرط أساسي ومسبق لتحقيق الالتزامات ما بين الطرفين، وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح في العلاقة. وتعرف الثقة على أنها "اعتماد أحد الأطراف بإمكانية الطرف الآخر على إشباع حاجاته بالمستقبل لما يطلبه ويريده"

(Ibid). وعلى هذا الاساس يرى Ford بأن الثقة هي تعبير مهم للعلاقة المتبادلة ما بين الزبائن والمجهزين وقبل ان تستند الى المعايير القانونية في رسم تلك العلاقة. وبالتالي يرى Wilson,1995 على وجود ترابط ما بين الثقة والالتزام لكونهما العنصر الرئيسة في تكوين العلاقة في السوق وبخاصة ما بين الزبائن والمجهزون. والثقة من شأنها ان تحقق الاتي:- (Egan,2008,120)

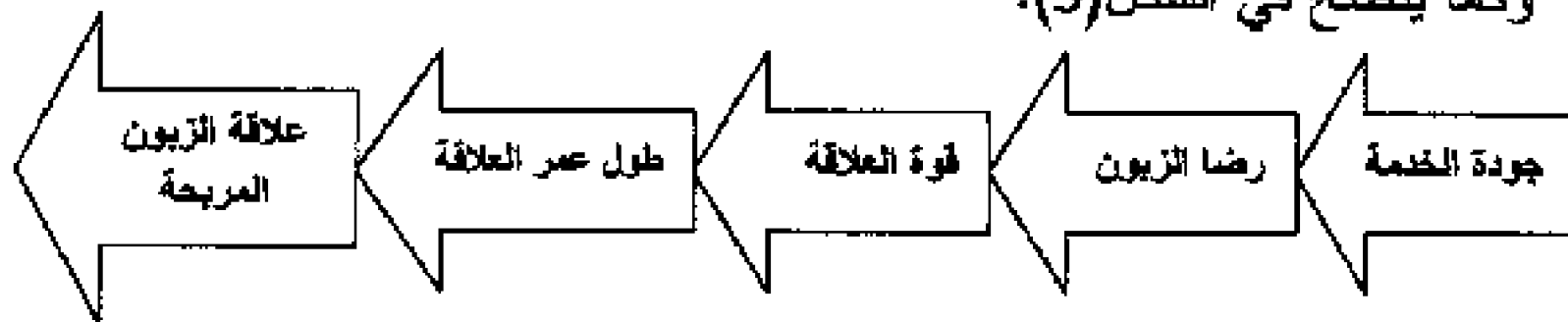
- التقليل من حدة الصراع والاضرار الناجمة عن ذلك.
- تقليل كلف التراسل والمخاطبة ما بين الطرفين.
- الترويج لاعمال المنظمة في البيئة المحيطة بها.
- تتيح المجال لسهولة وتشكيل مجاميع العمل والسرعة في الانجاز.
- الرد الفعال على الازمات التي تعترض العلاقة ما بين طرفي العملية التسويقية.

### 3- التعاطف Empathy

تشير كلمة التعاطف للتعبير عن القدرة في رؤية الحالة من وجهة نظر الفرد للتعامل مع الآخرين، ومتجاوزا الموانع الموضوعية في تلك العلاقة. كما هو مثلا في الفشل بتقديم الخدمة للزبون من قبل المجهز، فان العلاقة مع الزبون ومشاركة بمشاعر الفشل يمكن ان يساعد على ابقاء العلاقة قائمة ما بين الطرفين. ولتشير هذا الكلام بمثال تطبيقي فان الزبون الذي يرتاد الفندق ويعترض على نظافة الغرفة مثلا، فان المسؤول عن ذلك الامر سيتعاطف مع الزبون ويعمل على تحسين الخدمة لكي لا يتولد رأي سلبي لدى الزبون عن الفندق، لان ذلك سينعكس سلبا على تحقيق حجوزات مستقبلية في الفندق وسواء كان لذات الزبون او لغيره.

#### 4- الرضا Satisfaction

نجاح العلاقة ما بين الطرفين يعتمد الى حد كبير على مقدار الرضا المتحقق من تلك العلاقة، وكلما زادت درجة الرضا كلما تعمقت واستمرت تلك العلاقة، والعكس صحيح. وتحقيق الرضا ناتج من جودة العلاقة. وهنا يقترح Storbacka ,et al,1994 هيكلية متصلة من الخطوات في تحقيق الرضا من العلاقة وباتجاه ان تكون تلك العلاقة مربحة في نهاية المطاف وكما يتضح في الشكل (3):



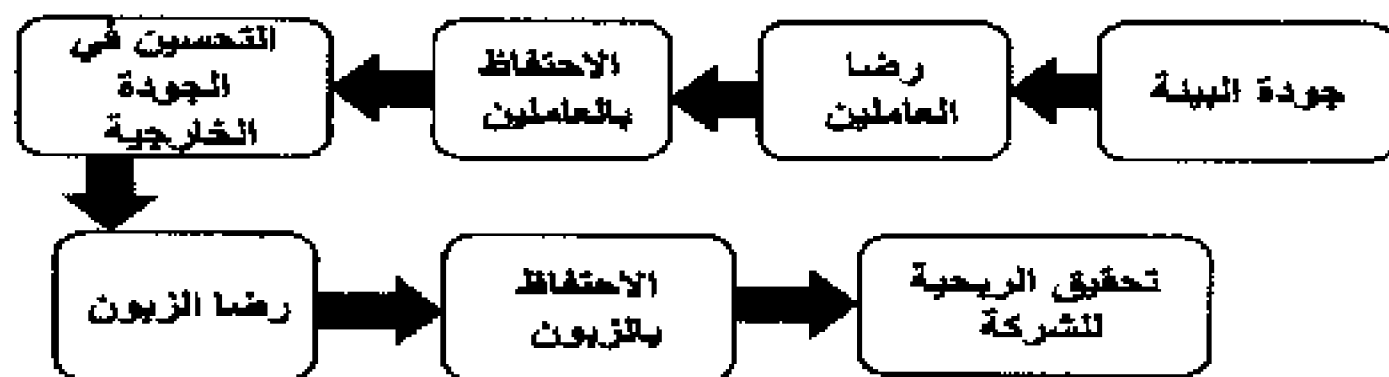
شكل (3)

#### الخطوات في تسويق العلاقة لتحقيق العلاقة المربحة

ولو تم تطبيق هذه الخطوات على الخدمة المقدمة في احد المطاعم لآتضح مقدار التأثير الايجابي او السلبي في العلاقة ما بين الطرفين، وبطبيعة الحال كلما شعر الزبون بالرضا عن المطعم وما يقدمه من خدمات، فأن ذلك الامر يصب في ايجاد العلاقة ونتائجها المربحة للمطعم في نهاية المطاف.

هذه الخطوات المتسلسلة لتحقيق الربحية للمنظمة يمكن تسميتها بدورة حياة علاقات الزبائن. Customer Relationship Life Cycles (CRLC) ويلاحظ من الشكل اعلاه بان الرضا المتحقق لدى الزبون سينعكس ايجابا على تحقيق فرصة الاحتفاظ بالزبون والتي تقود بدورها الى تحقيق الربحية للشركة. ولكن Cummesson 1999 يقترح نموذج اخر لتحقيق الربحية يقوم في جوهره على كون رضا الزبون وما يستلمه من قيمة في العلاقة معه تستند اساسا على رضا العاملين في داخل المنظمة لينعكس ذلك على الاداء المتحقق نحو خدمة الزبون. وكما يتضح بالشكل (4). (Ibid,p.166)





شكل ( 4 )  
تسويق العلاقة باتجاه تحقيق الربحية للشركة

يتضح من الشكل بأن تحسين بيئة العمل الداخلية للشركة تجعل العاملين سعداء في عملهم وادائهم الوظيفي، وهذا ما ينعكس على جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها للزبائن. وهو ما يتمثل بالامتداد الايجابي على تحقيق رضا الزبون ومن ثم الاحتفاظ به وتحقيق ربحية الشركة. وقد اطلق Cummesson التسمية على هذا النموذج بـ " المنطق الذي لا يقبل الجدل " Indisputable Logic على اعتبار ان سعادة العاملين في الشركة ستقود الى اداء جيد للشركة في نهاية المطاف.

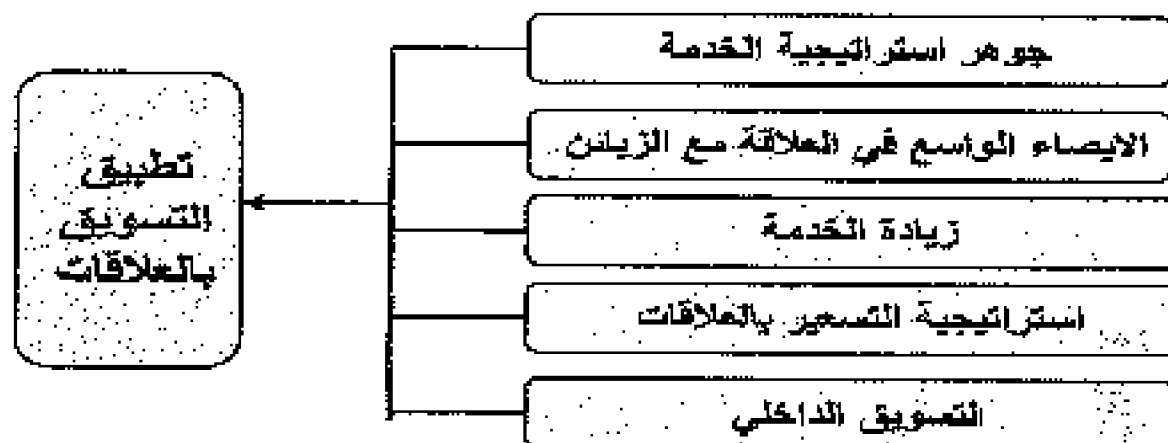
## 5- الاتصالات Communication

كل مكونات العلاقة تتحقق من خلال الاتصال والذي يكون في جوهره حوار مزدوج ما بين الطرفين ينتج عنه معلومات مزدوجة. وهناك نوعين من الاتصالات في الغالب هما الاتصالات الداخلية والتي تتم ما بين افراد المنظمة. والاتصالات الخارجية التي تتم مع البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديدا مع زبائنهم. وهذا العنصر يقود الى تحقيق الالتزام والثقة والتعاطف والرضا ما بين الطرفين المتفاعلين. ولتأشير قيمة الاتصالات في تحقيق التسويق بالعلاقة فانه يمكن ايراد المثال التالي، والذي يوضح بان الانتساب

- تحقيق رضا الزبون، وعبر تقديم منتجات بجودة عالية وبخدمات مميزة.
- بناء قيمة للعلامة، ويتم ذلك عبر ادراك الزبون للاسم، الجودة، الولاء للعلامة، توجه الزبائن نحو العلامة، التغليف والتوزيع..... الخ.
- خلق العلاقة مع الزبون والحفاظ عليها.

ولعل النجاح في تحقيق هذه التوجهات الاستراتيجية سيؤدي الى ارتفاع مستوى اعادة الشراء وتقليل مستوى الحساسية تجاه السعر، وتحقيق درجة اعلى في الاتصالات التسويقية من قبل الزبائن مع الشركة.

ولا غرابة اذا ما أمكن القول بأن المكون الرئيسي للتسويق في القرن الواحد والعشرون يتمثل في وضوح العلاقة ما بين المنظمة وزبائنها، وهو ما يتأثر من خلال خدمة الزبون، الجودة، والتسويق التفاعلي. ومن هنا فقد احتل مفهوم التسويق بالعلاقات اهتماما متزايدا بالوقت الحاضر لما يمثل ذلك من استجابة للمنظور الحاصل في مفهوم التسويق ولتحقيق الميزة التنافسية في علاقة المنظمة بالسوق، ومن خلال الزبائن الذين تتعامل معهم. ومن هنا يرى Barry 1983 بأنه هناك خمسة استراتيجيات في تسويق العلاقة وباتجاه ان تكون هذه الاستراتيجيات متجهه نحو خلق التأثير الايجابي في الخطط التسويقية وكما يتضح ذلك بالشكل (5).



شكل (5)

استراتيجيات التسويق بالعلاقات

وينطلق Barry من اعتماد هذه الاستراتيجيات في تسويق العلاقة بأنه على المسوق ان يعرف خصائص او متطلبات الزبون وبشكل فردي لكي يقوم بعد ذلك في تقديم الخدمة التي يحتاجها على وفق ذلك، لكي يكون الزبون اكثر قربا للشركة وانشطتها. وبهذا الخصوص وعلى سبيل المثال والاشارة الى هذا الموضوع فقد قامت شركة IKEA التي تعمل في 25 بلد من بلدان العالم وتمتلك اكثر من 100 مخزن ضخمة لللاثاث، وتتعامل مع 1500 جهاز لتقديم ما يقرب من 12000 منتج تتعامل به الشركة في السوق. وبالتالي فانها تمتلك شبكة معقدة من العلاقات والتي تسعى بذات الوقت الى ابقائها وتطويرها نحو الافضل. وعلى الرغم من قوة العلاقة التي تربطها مع زبائنهم، الا انها قامت في عام 1994 بتأسيس نادي لزبائنهم من شأنه ان يؤهل اعضائه للحصول على سلسلة من المنافع التي تميزهم عن غيرهم من الزبائن. وقد بلغ عدد اعضاء النادي اكثر من (1) مليون شخص، وتنتظر الشركة اليهم ليس على كونهم زبائن او مشتريين، بل هم جزء من عائلة الشركة.

### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- Baron ,William, et al , 2010,Relationship Marketing: the state of the art, 1<sup>st</sup> ed ,Mc Grow-Hill, .
- 2- Baron ,Steve ,et al,2010,Relationship Marketing ;A consumer experience approach,1<sup>st</sup> ed,SAGE.
- 3- Polmator , Robert,W. 2008, Relationship Marketing , 1<sup>ST</sup> ed , Published by Marketing Science Institute, 1000 Massachusetts Ave.,.
- 4- Sorce, Patricia , 2002, Relationship Marketing Strategy ,1<sup>st</sup> ed , Printing Industry Center at RIT,.
- 5- Christy Yen Nee, 2010, A study of the impact of relational benefits and relationship marketing on purchase intention in the lodging industry , Oklahoma State University,
- 6- Ansuman, Samal,2009, Relationship Marketing, School of Hotel Management, SOA University, BBSR.



الفصل الثالث

إدارة علاقات الزبـون

**Customer Relationship  
Management (CRM)**



## الفصل الثالث

### إدارة علاقات الزبون

### Customer Relationship Management (CRM)

#### المقدمة:

بات من الواضح اليوم وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة بأن أية شركة تريد البقاء في السوق ولتتمو وتزدهر بحاجة ماسة الى تأسيس علاقة جيدة مع زبائنهم. وان التطبيق الحقيقي لهذا التأسيس هو في معرفة زبائنهم اولا، لكي تحدد ماهية احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات بالوقت الحاضر او مستقبلا. ولاشك فإن معرفة المنظمة لزبائنهم تتيح لها الفرصة المناسبة في بناء علاقة متينة وصحيحة معهم، ومتبادلة بذات الوقت معهم في حجم وقيمة المنافع المتحققة للطرفين. وهذا ما يقود الى تحقيق الولاء من قبل الزبون للمنظمة ومنتجاتها وبما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

وهذا الامر او المهمة الاستراتيجية في توجهات المنظمة نحو زبائنهم لا بد ان تتكفل به ادارة متخصصة وواعية الى حجم المسؤولية المناطة بها. فكان لا بد من وجود ادارة لعلاقات الزبائن في المنظمة، في ظل بيئة تنافسية تشهد اسواق الاعمال. لكي تتمكن من تحقيق التواصل المبرمج والدقيق مع زبائنهم وتحسين مستوى الرضا المتحقق لديهم عما يقدم لهم من منتجات مختلفة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى الجوانب التالية:-

- تعريف ادارة علاقات الزبون والتوجه الاستراتيجي للمنظمة باتجاه ادارة علاقات الزبون.
- المنافع من اعتماد ادارة علاقات الزبون.
- تطبيقات المنظمة لادارة علاقات الزبون.
- قاعدة بيانات الزبون.
- تحليل ربحية وقيمة الزبون.
- المعرفة التسويقية وإدارة علاقات الزبون.



## تعريف إدارة علاقات الزبون:

في اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة المستهلك بها. وهي بالتالي تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع المستهلك باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، وبالتالي زيادة أرباحها. حيث تشير الدراسات إلى أن كلفة الحصول على زبون جديد للمنظمة يعادل خمسة أضعاف كلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً، أو حتى أكثر من ذلك. لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فكانت إدارة علاقات الزبون (CRM) (Customer Relationship Management) هي المسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل.

وتسعى إدارة المنظمة التي تعتمد إدارة علاقات الزبون في مسار عملها إلى تحقيق التعاون وتعظيم صيغ الاتصالات البناءة والناجعة للمنظمة مع الزبون أو بالعكس. وذلك عبر الانتقال من الصيغ التقليدية في الاتصال عبر الهاتف، الفاكس، الخدمات البريدية الورقية... إلخ. إلى ما هو حديث ومتطور كالبريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني والمباشر، شبكات الانترنت، الهاتف الخليوي، مواقع التواصل الاجتماعي... إلخ. وانطلاقاً من هذا الأمر والتنوع في خدمة الزبون والتواصل معه، فإنه يمكن تسمية إدارة علاقات الزبون بأدارة خدمة الزبون (Customer Services Management (CSM). وذلك نظراً للتنوع الكبير في وسائل الاتصال التي تعتمد عليها لغرض خدمة الزبون في تحقيق مبتغاه بشكل سهل ويسير عبر تعامله مع المنظمة.

وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه دون وجود الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق فاعلية إدارة علاقات الزبائن وتحديدًا في مجال التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن. ليكونوا باستطاعتهم بذات الوقت من جمع البيانات الأساسية التي يمكن أن تكون محور رئيسي لقاعدة البيانات Database في تكوين إدارة علاقات

الزبون. والتي يمكن استخدامها للدخول الى اسواق جديدة او في تعزيز علاقاتها بأسواقها الحالية عبر زبائنها الحاليين او المحتملين. وعلى ضوء كل ذلك يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون على انها " التوجه نحو الزبون بأعتماد قاعدة البيانات لبناء علاقة طويلة الامد ومربحة بذات الوقت " (Wilde,2011,p.45). وهذا يعني قيام الادارة بعمليات التقييم المنتظمة لزبائنها لتجديد قاعدة البيانات الخاصة بمعرفتها عن زبائنها وبجوانبها المختلفة. باتجاه بناء علاقة بعيدة الامد وعبر تحقيق الولاء للزبون الى المنظمة وعبر ما تقدمه من سلع وخدمات. كما يمكن ان تعرف على انها "تعبير عن المنهجية والأساليب المعتمدة التي من شأنها ان تساعد منظمات الاعمال على ادارة وتنظيم علاقاتها مع الزبائن".

(www.sbinfocanda.about.com)

كما عرفت بشكل اشمل وبما يتوافق مع الثقافة المعاصرة والمستخدم في بيئة الاعمال على انها " مجموعة البرمجيات والتقنيات المستخدمة من قبل الشركة لتخفيض الكلف وزيادة العوائد وتحديد الفرص الجديدة واستخدام القنوات التوزيعية لزيادة قيمة الزبون وتحقيق رضاه والمحافظة عليه باتجاه تحقيق الارباح. (Grant & Anderson,2002,p.72) وهذا التعريف يتضح من مضمونه في مدى الشمولية للعديد من الاهداف والمهام المعتمدة من قبل ادارة الشركة بعامه، وما مناط لادارة علاقات الزبائن بشكل خاص من واجبات لتحقيق التواصل والاستمرار مع الزبائن. واخيرا وليس اخر فقد عرفت على انها " العملية التي تحقق التكامل ما بين قطاع الاعمال وزبائنه، وبالتالي فهي استراتيجية العمل المصممة لارضاء الزبائن وزيادة الدخل لتحقيق الربحية " (خلوف وآخرون، 2010، ص85). وفي هذا التعريف اشارة واضحة الى كون ادارة علاقات الزبون تسعى الى تحقيق الانسجام والتكامل ما بين طرفين اساسيين في العملية التسويقية هما البائع (قطاع الاعمال) والمشتري (الزبون). وان هذا التكامل لا يتحقق دون اعتماد استراتيجية

تسويقية تستهدف تحقيق اهداف منظمة الاعمال والمنصبية اساسا على الربح ، مع تحقيق رضا الزبون وخلق القيمة التي ينشدها من ذلك التعامل.

وتأسيسا على ذلك يمكن القول هنا بان الزبون لا يعني هنا فقط الفرد الذي يتعامل لشخصه مع الشركة ، بل يمكن ان يكون الزبون واحد من الحالات التالية:-  
(Ferrell&Hartline,2011,p.356)

1- الزبائن Customers: وهم المستخدمون النهائيون للمنتج الذي تقدمه الشركة وقد يكونون منظمات اعمال او افراد.

2- العاملون Employees: ادارة الشركة يجب ان تأخذ بعين الاعتبار علاقاتها مع العاملين لديها لكونهم الاساس في تقديم الخدمة لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين. وهذا ما يبرز بشكل خاص في الشركات الخدمية، حيث يكون العاملون بمثابة الخدمة التي يراها الزبائن باعينهم.

3- المشاركون بسلسلة التجهيز Supply chain partners: عمليا يمكن القول بان كل الشركات تشتري وتبيع المنتجات وبالاتجاهين، سواء كان مع المصدر (المجهز) او مع المستلم (الموزع او المشتري). وهذا ما يستوجب من الشركة ان تقوم ببناء علاقة متينة مع هذه الاطراف الرئيسية في سلسلة التجهيز لكونهم يمثلون المسار الحرج في تحقيق الرضا لدى الزبائن النهائيين.

4- اصحاب المصالح الخارجيون External stakeholders: وتتمثل هذه المجموعة بالمؤسسات الحكومية، المنظمات غير الربحية (المدنية)، الشركات التي تقوم بتقديم التسهيلات لايصال السلع والخدمات، والتي تساهم في تحقيق الشركة لاهدافها.

ولكي تحقق الشركة الفهم الدقيق لادارة العلاقات مع الزبون فانها يجب ان تطور نظرتها في التعامل مع الزبون من منظور " كسب الزبون acquiring customers " الى منظور اخر وهو " المحافظة على العميل maintaining

وانعكاسا لهذه النتائج فإنه يمكن القول بأنه طالما كانت المنظمة تعمل في ظل بيئة متغيرة وشديدة المنافسة، فإنها لابد أن تعتمد التخطيط الاستراتيجي في مسار عملها. وأن يتولد عن ذلك التخطيط توجه استراتيجي لكيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة، ومنها تحديدا علاقاتها مع الزبائن باعتبارهم حجر الزاوية في نجاح الشركة من فشلها. على اعتبار جوهرى وهو أن المستهلك مركز النشاط التسويقي، والذي يمثل بدوره النشاط الأكثر تأثيرا في توليد النقد والعوائد لتحقيق الاستمرار والنمو للمنظمة ككل.

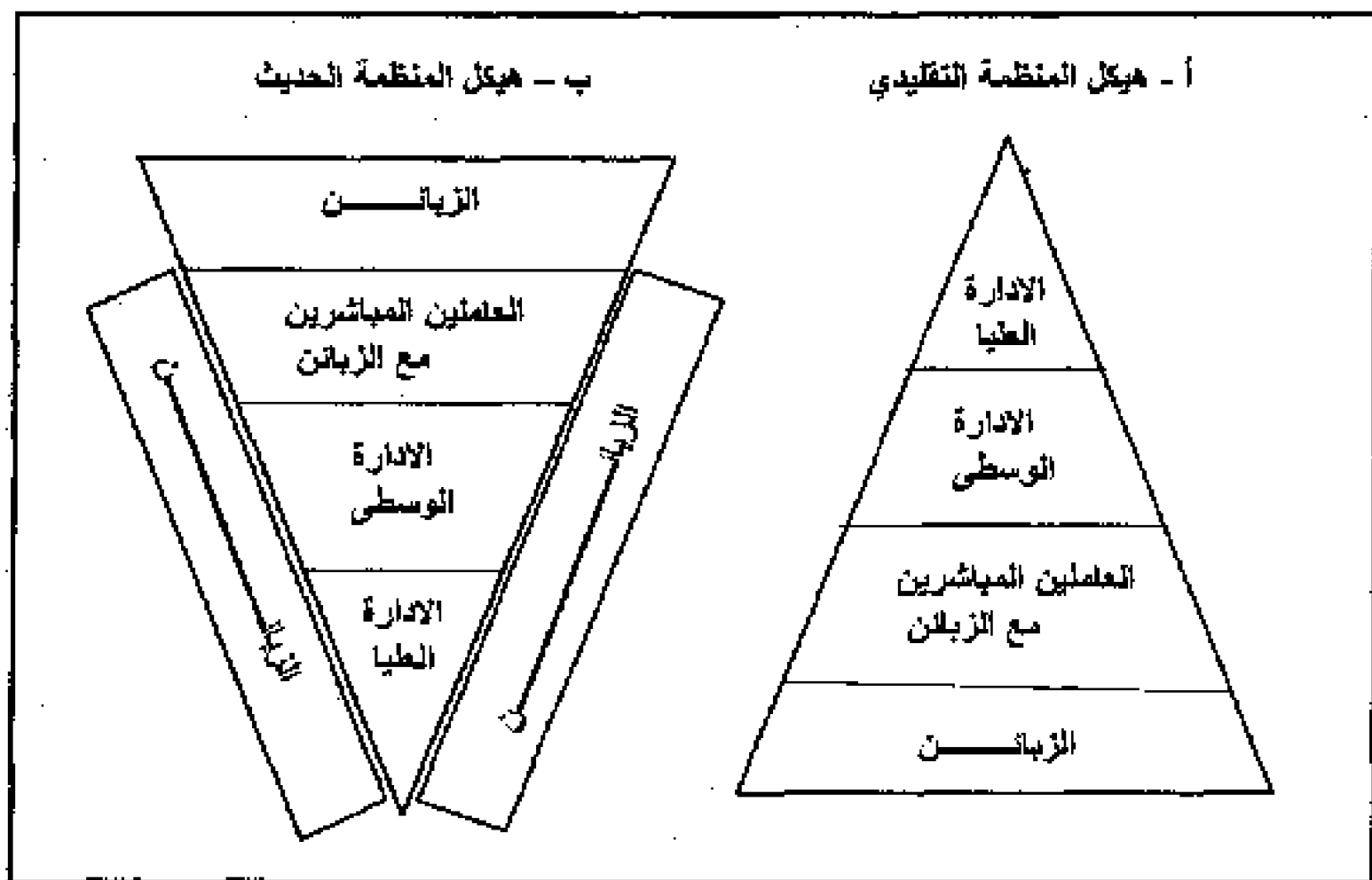
وتأسيسا على ذلك فإن مدراء الشركات في المنظمات المعاصرة يرون بأن الزبون هو بمثابة الصديق الوحيد للشركة، وأنه يمثل مركز انشطتها المستهدف نحو تحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء ما بين الطرفين. وهذا الامر انعكس في تغير الكثير من المفاهيم التقليدية في العمل التسويقي بمنظمات الاعمال الى توجهات اكثر معاصرة وحادثة لغرض الاستجابة الى الزبون وما يسعى الطرفان اليه من تحقيق قيمة Value متبادلة. وقد تأثر هذا التوجه المعاصر في تغير مضامين المزيج التسويقي بمنظوره التقليدي القائم على وظائف ادارية داخلية، الى وظائف اداريه ذات توجهات خارجية، ولكنها منصبة مجتمعة نحو الزبون وهذا ما يتضح في ادناه... (Kotler & Armstrong, 2007, p.51)

المزيج التسويقي التقليدي 4Ps ← المزيج التسويقي الموجه نحو الزبون 4Cs

المنتج	Product	حلول للزبون	Customer solution
التسعير	Price	الكلفة	Cost
التوزيع	Place	الملاءمة	Convenience
الترويج	Promotion	الاتصالات	Communication

هذا التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال سينعكس تلقائيا في اعادة النظر بهيكل عمل المنظمة والموقع الذي يمثل الزبون في سلم اولويات اهتمامها. وهذا ما

يتضح بالشكل (1) حيث يمثل الجزء (أ) النموذج التقليدي لهيكل المنظمة وعلاقتها بالزبائن ، والجزء (ب) يمثل النموذج الحديث في التوجه نحو الزبون.



شكل (1)

الاختلاف في هيكل المنظمة ما بين التوجه التقليدي والحديث

يظهر في الجزء (أ) من الشكل بان الزبائن هم في ادنى الهرم التنظيمي للشركة وان الطرف الذي يتعامل معهم هم من يعمل في الادارات الدنيا من المنظمة. وعلى العكس من ذلك في الجزء (ب) حيث يصبح الزبون في قمة الهرم التنظيمي ويأتي من بعده العاملون في المنظمة والذين هم صلة الوصل والاتصال مع الزبائن والقادرين على خدمتهم وتحقيق رضاهم. ومن ثم الادارة الوسطى التي تقع عليهم مهمة دعم واسناد العاملون في خط المواجهه مع الزبائن، ومن ثم الادارة العليا التي يكون موقعها في اسفل الهرم التنظيمي والتي تهتم في دعم واسناد الادارة الوسطى. فضلا عن ذلك فإن الاهتمام من قبل الادارة العليا والوسطى بالزبائن يأتي بشكل مباشر من خلال علاقتها معهم (وهو ما يتضح من الشكل في جانبيه المحيطيين بالهرم التنظيمي). وكذلك بصورة غير مباشرة عبر التسلسل الهرمي ومن خلال العاملون في المواجهه مع الزبائن. وهذا الامر يتيح المجال امام جميع

المستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين فيها من تحقيق المعرفة الشخصية بالزبائن وامكانية اللقاء المباشر معهم ، وتقديم الخدمة اللازمة لهم والتي يحتاجونها. هذا التوجه في العلاقة مع الزبون والمعتد من قبل الكثير من المنظمات الرائدة في السوق كتوجه استراتيجي في عملها، قد اتاح لها فرصة الحصول على ميزة تنافسية وللامد البعيد. لأنها بنت علاقتها مع الزبائن على المنظور البعيد وليس الامد القريب والمنصب على تحقيق الربح السريع ودون الاهتمام بالزبون واعتباره جزء من منظومة الشركة. وقد ساهمت التكنولوجيا المتقدمة في الاتصالات وشبكة الانترنت بتعزيز هذا التوجه ونيمومته للتواصل مع حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها وتحقيقها بالشكل الذي يتوافق مع ما يطمحون اليه.

### المنافع من اعتماد ادارة علاقات الزبون:

الاعمال والانشطة التي تقوم بها المنظمة تتبع اساسا من حاجتها لها وقياسا بمقدار التأثير الايجابي الذي يمكن ان تحققه في مسار عملها اللاحق، وباتجاه تحقيق اهدافها التي تسعى اليها. وعليه يمكن حصر ابرز المزايا او المنافع من اعتماد ادارة علاقات الزبون في المنظمة بالاتي:-

1- مساعدة الادارة في تحديد واستهداف زبائنها المفضلين وبما يقود الى التخطيط الدقيق للحملات التسويقية ووضوح الاهداف باتجاه رفع مستوى المبيعات.

2- تحسين علاقة المنظمة مع زبائنها وباتجاه تحقيق رضا الزبون وعبر تقديم الحد الاعلى الممكن من الخدمات لتوليد افضل الارباح.

3- تساعد العاملين في المنظمة بحصولهم على المعلومات التي من شأنها ان تحدد حاجات ورغبات الزبائن وبشكل دقيق، وبناء علاقة قوية ما بين المنظمة وهؤلاء الزبائن المستهدفون.

4- ادارة اعمال الشركة بشكل افضل وتحديد الفرص البيعية بشكل اكثر دقة، لمواجهة المنافسين بصورة افضل من خلال المعلومات التي

تمتلكها الشركة عن الزبائن في السوق. وعبر قاعدة البيانات التي تمتلكها والتي هي اساس مهم لادارة علاقات الزبائن.

[www.skyitsupport.com](http://www.skyitsupport.com)

5- زيادة معدل انتاجية العاملين في المنظمة عبر تقديمهم الخدمات بسرعة اكبر ودقة افضل وبعيدا عن الاخطاء. لان اعمالهم محسوبة مسبقا ومحددة بشكل دقيق وعلى ضوء البيانات والمعلومات التي تمتلكها عن طلبات زبائنهم.

6- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة. ( Kok & Vanzyil , 2002,p.17 )

### تطبيقات المنظمة لإدارة علاقات الزبون:

تعتمد المنظمة في تطبيق ادارة علاقات الزبون على قدرتها في استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لها حول زبائنهم، وذلك لغرض خلق واستخدام استراتيجيات التسويق الملائمة نحو تطوير العلاقة مع الزبائن وعلى الامد الطويل. وتعتمد ادارة علاقات الزبون في جوهر ذلك التفاعل على قاعدة البيانات التي تمتلكها لغرض استهداف الزبون الحالي والمرقب بشكل مباشر. وهذا من شأنه ان يتيح لها المجال في زيادة حصتها السوقية وعبر مؤشر زيادة عدد الزبائن الذين تتعامل معهم. (Pride & Fcreell,2006,p.531) ويمكن تأشير التطبيقات الرئيسية لإدارة علاقات الزبون في المنظمة من خلال الاتي:- ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

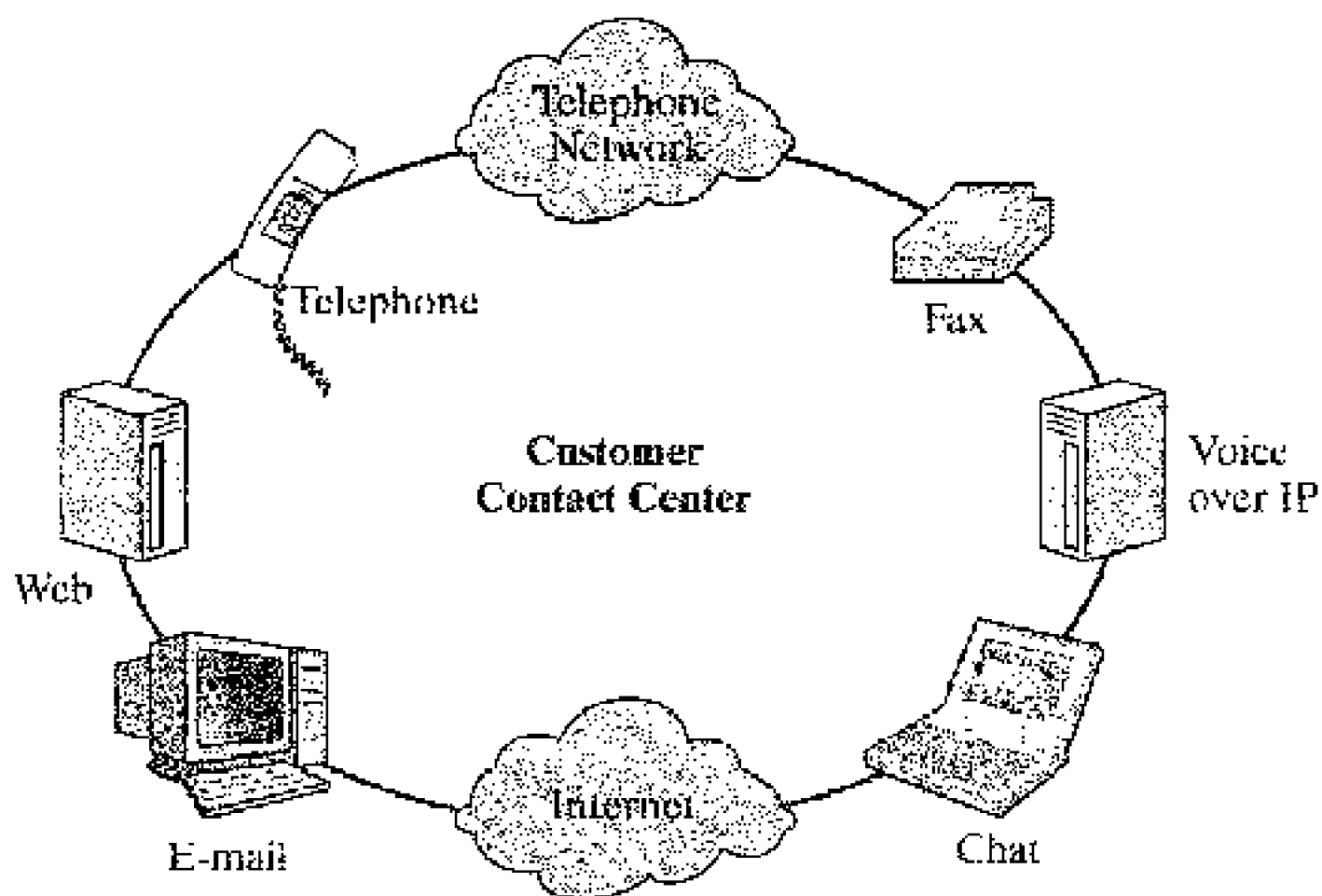
#### 1- اتمتة القوة البيعية Sales Force Automation(SFA)

تقوم هذه العملية اساسا على استخدام البرمجيات لتطوير اوجه ومراحل عمليات البيع وما بعدها. وهذا من شأنه ان يقلل من الوقت المنفق الذي تحتاجه القوة البيعية في انجاز كل مرحلة من مراحل عملية البيع. والذي ينعكس لاحقا على قدرة رجال البيع في متابعة زبائن اخرين وباتجاه تثبية

حاجاتهم بوقت اقصر. فضلا عن كون ذلك العمل سيتم تسجيله وحفظه كأساس في قاعدة البيانات للاستعانة به كبيانات اساسية للتعامل مع الزبون في وقت لاحق.

## 2- التسويق Marketing

يساعد نظام ادارة علاقات الزبون ادارة التسويق في تحديد زبائنهم المستهدفين والمحتملين وبما يساعد ادارة المبيعات في اعداد صفقاتها التجارية مع زبائنهم. وهذا الامر يتم عبر قياس الاتصالات المتحققة معهم ومن خلال البريد الالكتروني، الهاتف المباشر، مواقع التواصل الاجتماعي، شبكة الانترنت... الخ. والشكل (2) يوضح النماذج الممكن اعتمادها في التسويق ضمن ادارة العلاقة مع الزبائن.



شكل (2)

نماذج الاتصالات الحديثة في ادارة علاقات الزبون

Source: - Anton & Petouhoff, 2003,p.110



### 3- دعم خدمة الزبائن Customer Service Support

الشيء المؤكد بأن الخدمة المقدمة للزبائن تكون عامل حاسم ومهم في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من قبل المنظمة. وبالتالي فإنها تتجه بقوة نحو تحسين الخدمات المقدمة للزبائن. وهذا ما يقود الى زيادة كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف المترتبة على الهدر من جراء الأنشطة غير الضرورية او غير الكفوءة. ورغم ذلك فقد اشارت احدى الدراسات المنجزة عام 2009 الى ان 39% من مدراء الشركات يعتقدون بأن العاملين في منظماتهم يمتلكون الصلاحيات والادوات المناسبة لمعالجة المشكلات التي يواجهها الزبائن جراء الاعتماد على ادارة علاقات الزبائن في مسار عمل هؤلاء العاملين .

### 4- التحليل Analysis

التشايك الحاصل ما بين المبيعات والتسويق والخدمات الساندة المقدمة، يستوجب ان يكون هنالك نظام للتحليل في ادارة علاقات الزبون. وهذا من شأنه ان يحقق الرقابة والفهم الدقيق لمسار الاعمال الحاصلة مع الزبائن، وماهية تفضيلاتهم بعيدا عن الاجتهادات الشخصية للعاملين في الشركة. وهذا ما يقود بالتالي الى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وبحسب الاسواق التي تتعامل معها الشركة، وبخاصة الشركات الكبيرة. والتي تتجه في الغالب الى مبدأ التعاون والذي من شأنه الاعتماد على تطوير سبل الاتصال والتفاعل ما بين اقسام الشركة المختلفة. وتحديدًا في ما بين المبيعات والخدمات والتسويق وعبر اعتماد تقنية متقدمة في التفاعل الدقيق والمباشر ما بين تلك الاقسام وبما يخدم نظام ادارة علاقات الزبون.

## قاعدة بيانات الزبون Customer Database

الحقيقة التي يجب ان تدركها ادارات الشركات بانها لابد من ان تعرف زبائننا بشكل دقيق، ولكي يتحقق هذا الامر فانه عليها القيام بعملية جمع البيانات والمعلومات في قاعدة بيانات يصطلح عليها قاعدة بيانات الزبون والتي يمكن تعريفها على انها " مجموعة منظمة من المعلومات الشاملة حول الزبائن او الفرص المناسبة التي يمكن الوصول اليها وتحقيقها من بيع منتج او خدمة والحفاظ على العلاقة مع الزبائن " (Kotler,2012,p.143). وتكون هذه القاعدة من ضمن قاعدة البيانات التسويقية Database Marketing والتي يمكن تحديثها على انها "العمليات المتعلقة ببناء واستخدام قاعدة بيانات الزبون والقواعد الاخرى (المنتجات، المجهزون، الباعة) لغرض الاتصال بالزبائن وبناء علاقة معهم " (Ibid).

وتتضمن قاعدة بيانات الزبون برامج وتطبيقات من شأنها ان تساعد ادارة المنظمة في تصفح المعلومات التي تمتلكها حول زبائننا، وبما يقودها للتعامل معهم بشكل دقيق وسليم. وكما يتأثر ذلك في القيام بمسوحات رضا الزبون، اقرار المنتجات الجديدة الممكن اخالها للسوق، او بالعكس حذف بعض المنتجات، الاهتمامات المستقبلية لدى الزبائن... الخ. وقاعدة بيانات الزبون يمكن ان تتيح للادارة فرصة النظر الى طبيعة علاقتها مع زبائننا وحركة صعودهم او هبوطهم في سلم تلك العلاقة والتي تؤثر على ضوء حجم التفاعل الحاصل من قبلهم مع المنظمة. ([www.sbinfocanda.about.com](http://www.sbinfocanda.about.com))

فمن يكن في قمة السلم من الزبائن في تلك العلاقة فانه يعني الادراك الدقيق لما تقدمه الشركة من منتجات لهم وخدمات مرافقة. اما على العكس فان الذين يكونون في اسفل السلم فانهم على عدم دراية ومعرفة دقيقة بتلك الخصائص للمنتجات المقدمة لهم، او حتى ادراكهم لمزاياها ومنافعها. لذلك فان ادارة العلاقات مع الزبائن ستحدد ومن خلال قاعدة البيانات ما يمكن اعتماده من زبائن مستهدفين لتطوير العلاقة معهم (من هم باسفل السلم) او في تعميق العلاقة معهم (من هم في وسط السلم او في الاعلى) باتجاه بناء علاقة قوية وسليمة مع الزبائن.

### تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

من المعروف بأن الشركة تتعامل مع عدد كبير من الزبائن الذين يختلفون في حجم علاقاتهم وتعاملاتهم مع الشركة بالاعتماد على مؤشر القيمة النقدية لتلك التعاملات. والزبون المربح هو ذلك الشخص أو العائلة أو الشركة التي تحقق وبمرور الوقت عوائد للشركة تفوق الكلف المترتبة على انجاز عمليات البيع وخدمة الزبون. ويمكن للشركة ان تقيم الزبون المربح على اساس كونهم افراد باعتماد منهج تجزئة السوق. ولعل افضل طريقة بهذا الاتجاه هو ما يمكن توضيحه بالشكل (3) والذي يمثل مصفوفة من جانبين هما.....

	C1	C2	C3	
P1	+	+	+	منتجات عالية الربحية
P2	+			منتجات مربحة
P3		-	-	منتجات غير مربحة
P4			-	منتجات غير مربحة تماما
	الزبون المربح	الزبون للمختلط	الزبون الخاسر	

شكل (3)

تحليل ربحية الزبون - المنتج

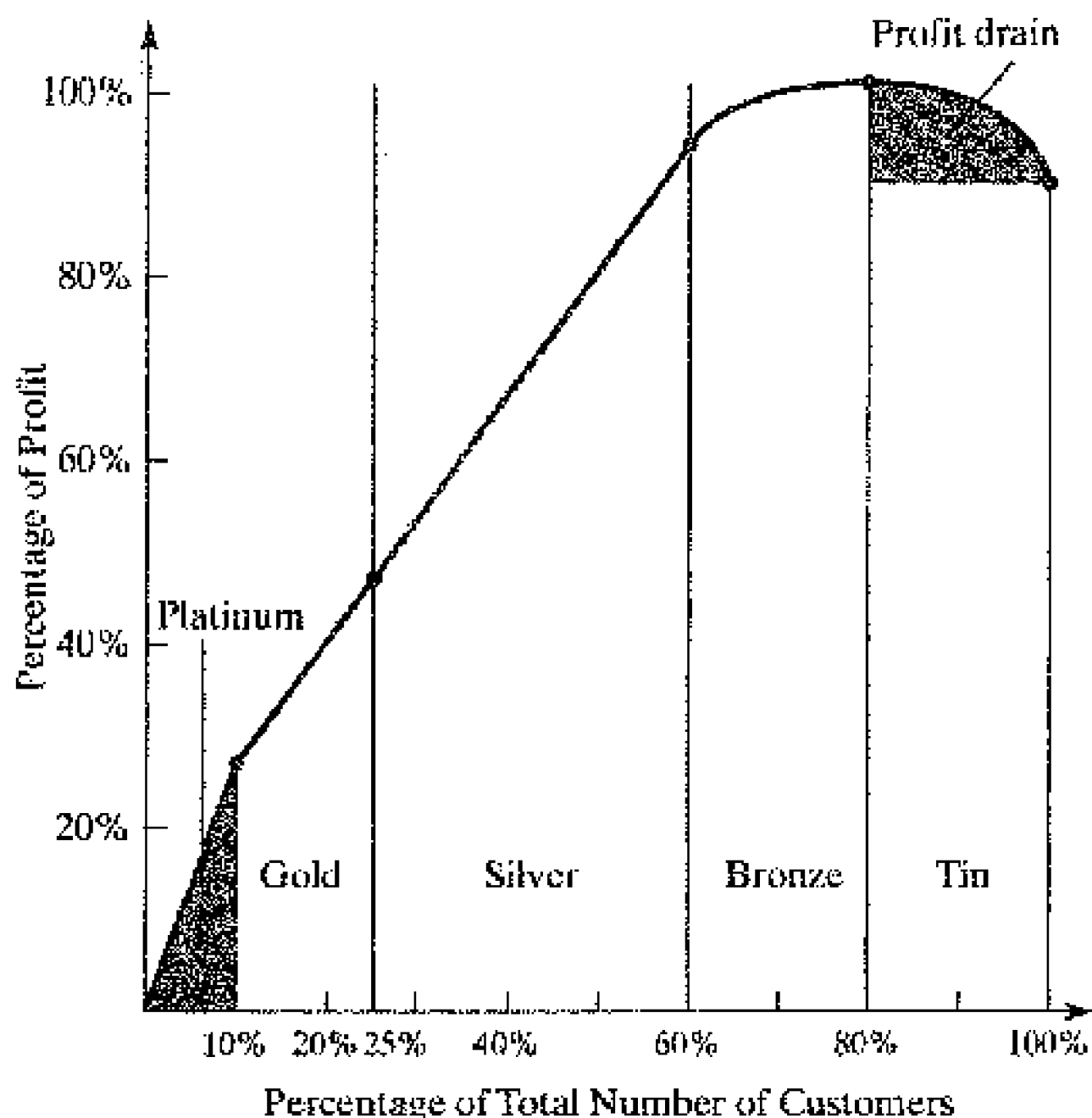
Resource:- Kotler ,2012,p.133

الجانب الافقي يتمثل بالزبائن الذين تتعامل معهم الشركة ويرمز لهم بالحرف ( C ). والجانب العمودي يتمثل بالمنتجات التي تقدمها للشركة ويرمز لها بالحرف ( P ). والخلايا في داخل المربعات تمثل كل خلية الصفة الربحية أو العكس من التعامل مع الزبون. حيث يتضح بأن الزبون C1 هو مربح جدا للشركة لكونه يقوم بشراء صنفين من المنتجات التي تقدمها الشركة وهما P1, P2. ومن ثم الزبون C2 والذي هو مربح ايضا للشركة لكونه يقوم بشراء المنتج P1 ولكنه غير مربح

لعدم شراء المنتج P3. اما الزبون C3 فإنه غير مربح لكونه يشتري منتج مربح واحد وهو P1 ولكنه لا يشتري منتجين آخرين هما P4 , P3.

ولكن ماذا تستطيع الشركة ان تفعل تجاه الزبوين C2 , C3 ؟ هنا على الشركة ان تسعى لتشجيعهما على التعامل مع الشركة بدلا من التعامل مع المنافسين ومعرفة الاسباب الحقيقية التي تحول دون تعاملهما مع الشركة ومن خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك واعتمادها ضمن قاعدة البيانات لغرض معالجتها. ويمكن القول هنا بان تحليل ربحية الزبون هو افضل اسلوب يمكن اعتماده في احتساب الكلف الانشطة الرئيسة التي تتحملها المنظمة من جراء تعاملها مع الزبائن Activity – Based Costing(ABC). لكون هذا التوجه في احتساب الكلفة يرتبط بحقيقة الخدمات المقدمة لكل زبون، وان الشركة تقوم بتقدير اجمالي الدخل المتحقق على ضوء كلفة الزبون فيما اذا كانت اكثر او اقل. وهذه التكاليف لا تنحصر في حدود تقديم الخدمة فقط للزبون، بل تشمل ايضا كلف المكالمات الهاتفية مع الزبون، زيارة الزبون، الهدايا المقدمة، المصاريف المكتبية... الخ.

الشكل (4) يوضح خلاصة معمقة وتوضيحية للتباين الحاصل في مستوى تعامل الزبائن مع المنظمة وتنوعهم على مقدار حجم تعاملاتهم معها، وما تحققه الشركة بالمقابل من ارباح جراء ذلك التعامل. وهنا نتطرق الى حد كبير المعادلة المعروفة ( 20% & 80% ). والتي يقصد بها ان 20% من زبائن الشركة يحققون لها ما مقداره 80% من ارباحها. بينما 80% من الزبائن يحققون للشركة 20% من تلك الارباح. وبالتالي فإن الشركة ستكون ملزمة بالاهتمام بشكل اكبر في المجموعة الأكثر تأثيرا في تحقيق الارباح، وذلك من خلال ادارة العلاقة معهم بشكل اكثر قربا. ولكن هذا لا يعني اهمال المجموعة الكبيرة الاخرى من الزبائن وعلى الرغم من قلة تأثيرهم على ما تحققه الشركة من ارباح. اذ انهم من المحتمل ان يساهموا مستقبلا بشكل افضل في توليد ارباح جديدة للشركة او في دعم موقعها التنافسي في السوق.



شكل (4)

النسبة المئوية لاجمالي عدد الزبائن وتوزيعهم على اساس تعاملهم مع الشركة

Source: - Anton & Petouhoff , 2003,p.61

ويتضح من الشكل بان الزبائن يتدرجون في الاهمية بحسب شدة تعاملهم مع الشركة وتأثيرهم على ما تحققه من ارباح. حيث يبدأ بالمجموعة الاكثر اهمية وهم ما يصطلح عليهم مجازا بعنصر البلاتين Platinum والذين يبلغ عددهم بحدود 10% ولكنهم يحققون للشركة ارباح تصل الى حدود 30% تقريبا. ويأتي من بعدهم المجموعة التي يطلق عليها بالذهبية Gold والذين تبلغ نسبتهم بحدود 15% ولكنهم مع ما سبقهم من مجموعة يكونون بحدود 50% من اجمالي الارباح المتحققة للشركة. ويأتي من بعدهم المجموعة التي يطلق عليها بالفضية Silver ليكونوا مع ما سبقهم ما نسبته 90% من اجمالي ارباح الشركة. ولتمثل المجموعة

ويتأثر ذلك بوضوح من خلال استراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها (Passiter, 20, 2001). ويقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي أو الاستراتيجية التسويقية وعلى وفق هذا التوجه، تعني المعرفة بزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي. وبالتالي فإنها تتموضع positioning بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين، أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك. وعلى وفق هذا المدخل التسويقي المعرفي فإن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقي والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية، ومرد ذلك يعود بالأساس إلى وجوب فهم تفضيلات الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بدقة. (البكري، 2004، ص 18).

نخلص إلى القول بأن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المنظمة والتي تمس العلاقة مع الزبون. وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الاتصالات بين الطرفين. فضلاً عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية القيمة والمصادقية عن الزبائن وبشكل متصل، لتتمكن المنظمة بالتالي من تحقيق القدرة في الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولاً إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج المقدم وبما يفي بحاجة ورغبة الزبون ولبناء علاقة طويلة الأمد ما بين الطرفين.

## المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- البكري، ثامر، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن عمان، 2004.
- 2- خلوف، فادي، وآخرون، تطوير آليات جديدة للتتقيب في المعطيات لإدارة علاقات الزبائن في بيئة مصرفية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد السادس والعشرون، العدد الاول، 2010، ص 85 - 100.
- 3- Anton & Petouhoff , **Customer Relationship Management**, 2/e Pearson Education, Inc Upper Saddle River, NJ 07458 ,2003.
- 4- Ferrell.O.C & Hartline ,Michael.D , **Marketing Management Stratigies**,5<sup>th</sup> ed , South-Western ,2011.
- 5- Grant ,Gary.B & Anderson ,Greg, **Customer Relationship Management**, A vision for higher education, John Wiley & Sons , 2002,
- 6- Jim Dickie , **Demystifying CRM adoption**, CSO ,2006.
- 7- Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R. **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management** jako@lw.rau.ac.za, 2002
- 8- Korler , Philip & Armestrong , Gary , **Principles of Marketing** , 11<sup>th</sup> ed , Pearson Prentic – Hall , 2007.
- 9- Korler , Philip & Keller ,Keven , Lane , **Marketing Management**,14<sup>th</sup> ed , prentice –hall ,2012 ,

- 10- Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management** journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002, p.875-891.
- 11- Rossiter, John R., **what is marketing knowledge?**. marketing theory articles, London, vol 1, 2001, p.9-26.
- 12- Wilde, Silvio. **Customer Knowledge Management** ,spring-Verlage Berlin Heidelberge, 2011,p.45.
- 13- ([www.sbinfocanda.about.com](http://www.sbinfocanda.about.com))
- 14- ( [www.skyitsupport.com](http://www.skyitsupport.com))
- 15- ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))



الفصل الرابع

التجارة الالكترونية

والمعلوماتية

e- Commerce and  
Information



## الفصل الرابع

# التجارة الإلكترونية والمعلوماتية e - Commerce and Information

### المقدمة:

أفرزت التجارة الإلكترونية حقائق عدة تجلت في خلق الفرص والتحديات للولوج إلى عالم فسيح من الأعمال لمن تتمكن من المنظمات في التعامل مع هذا النمط الجديد للعلاقات التجارية المتطورة. وهذا ما قاد إلى التنوع والتعدد الكبير في الشركات الداخلة ضمن هذا السياق في أعمال التجارة الإلكترونية. إلا أن ذلك لا يمنع من القول بأن هذا الدخول يكتنفه بذات الوقت الكثير من التهديدات والمخاطر إن لم يكن هنالك استيعاب مبكر لطبيعة التداخلات والتفاعلات الحاصلة فيها.

ولعل البيانات والمعلومات هما من بين أبرز هذه المتغيرات التي تجعل الفرص أكثر وضوحاً لمتخذي القرار في منظمات الأعمال باتجاه الحد من المخاطر والتهديدات التي تعترض مسار عملها، وتفاعلاتها مع تلك الأسواق المختلفة. وعليه عدت المعلومات والأنظمة المختلفة التي يمكن الحصول عليها واستخدامها في صياغة البيانات لإعداد القرار الاستراتيجي لمنظمة الأعمال من بين أبرز المهام التي تواجهها تحديات التعامل المستقبلي في ظل عولمة التجارة بشكل عام، واعتمادها لتكنولوجيا الاتصالات عبر شبكة الانترنت بشكل خاص.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:-

- تأشير عام لمفهوم التجارة الإلكترونية وأبعادها المميزة للتفاعل فيما بين منظمات الأعمال.
- نظام المعلومات المعتمد في ظل التجارة الإلكترونية وإدارة البيانات فيها كركيزة أساسية لتبادل المعلومات ومناقشتها.
- الاستخدام الفعال للانترنت في مجال الأعمال وانعكاس ذلك على رفع الكفاءة التسويقية للأداء المتحقق في التجارة الإلكترونية.

## تعريف ومفهوم التجارة الإلكترونية:

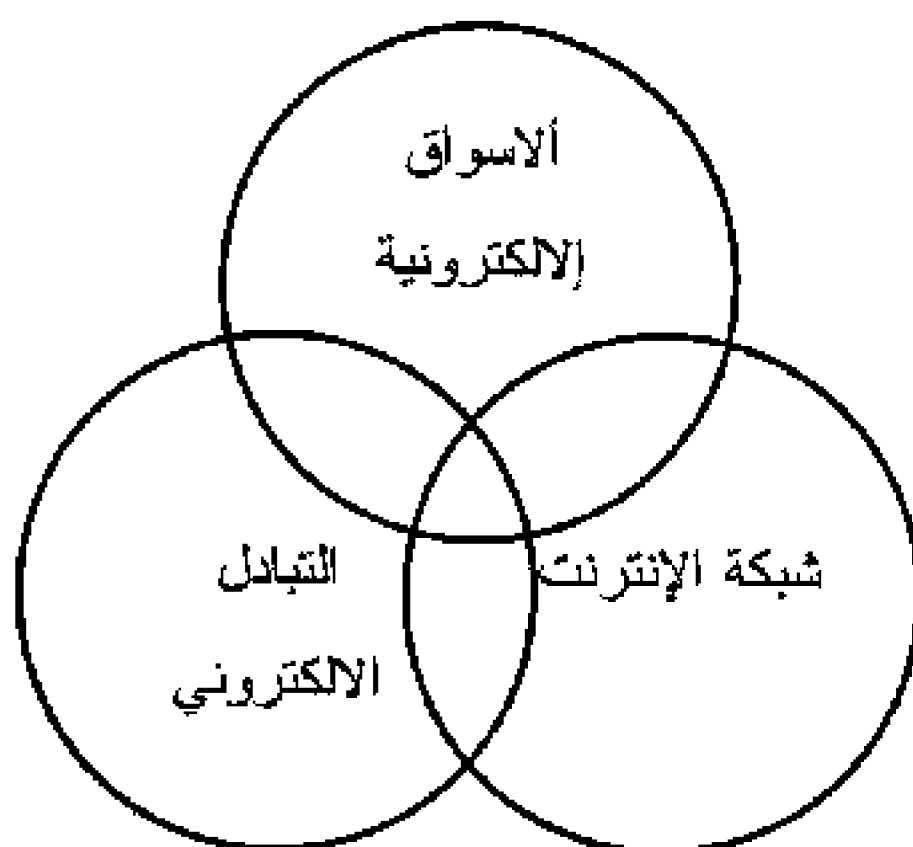
بعيداً عن الأفاق الاقتصادية والسياسية للتجارة الإلكترونية فإن الموضوع المبحوث سيركز على البعد المعلوماتي لمفهوم التجارة الإلكترونية وما يمكن فهمه ضمن هذا الحقل الواسع والمتسع من الأعمال الإلكترونية. ولكن هذا لا يمنع من البحث أولاً في التعريف العام للتجارة الإلكترونية، إذ عرفت على أنها " العمليات المتعلقة بتسهيل الصفقات التجارية إلكترونياً ومن خلال استخدام التقنيات التكنولوجية في تبادل البيانات إلكترونياً " [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org). وهذا التعريف في حقيقته يمثل نظرة شمولية لمضامين وأبعاد التجارة الإلكترونية وهو ما سيرد بالحديث عنه لاحقاً. كما عرفت أيضاً على أنها " استخدام الانترنت والمواقع الإلكترونية Web لأتجاز الأعمال وبالتركيز على تنفيذ الصفقات التجارية الممكنة إلكترونياً ما بين منظمات الأعمال والأفراد " (Laudon&Traver,2007,p.10). وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى قيام منظمات الأعمال والأفراد بالشراء والبيع للسلع والخدمات وعبر استخدام الانترنت.

وعلى الرغم من الفهم المبسط للتجارة الإلكترونية على أنها من أكثر الصور استخداماً في التسويق على الانترنت، إلا أن ذلك لا يمنع من القول وتعميقاً بأنها تتطلب على مهام معلوماتية أساسية تكون ركيزة منطقية لفاعلية التعامل ما بين المنظمات. وبهذا المعنى الضيق فقد عرفها Lee parkisson على أنها "تبادل للمعلومات الرقمية بما يؤول إلى تحقيق صفقة تجارية ذات قيمة وقد تكون هذه القيمة سلعة أو خدمة أو معلومات". كما عرفها Baker ولكن بمعنى آخر على أنها "كل الصفقات التجارية المستندة على المعالجة الإلكترونية للبيانات المتعلقة بالعقود المبرمة ما بين الطرفين ومتضمنة الصوت والصورة". (Baker, 2000,p.500)

وعلى الرغم من ورود تعاريف أخرى وكثيرة تناولت التجارة الإلكترونية وعبر الزوايا الإدارية والتسويقية والتنظيمية المختلفة، إلا أن التعريف الذي أورده Katabe & Helson يؤشر منحى آخر للموضوع يتوافق مع حقيقة التوجه

المطلوب للتجارة الإلكترونية في ظل الانفتاح العالمي للأسواق، وهيمنة المعلومة على مسار عمل المنظمات باتجاه استثمار الفرص السريعة لتحقيق الميزة التنافسية التي تنفرد بها، ولكي تحقق الهدف المنشود من عملها، حيث عرفها على أنها "أي تبادل في المعلومات أو صفقات الأعمال التجارية والتي من شأنها أن تسهل استخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات". (Katabe & Helson, 2000, 204)

حيث يتضح من هذا التعريف هو كونه يركز على عملية الترابط بين المعلومات والصفقات التجارية التي تتحقق عبر شبكة الاتصالات (الانترنت) والتي يكون جوهرها استخدام المعلومات المتاحة في الشبكة. والتي قد تكون مصادر هذه المعلومات منظمات حكومية أو منظمات غير هادفة للربح أو منشآت تجارية صغيرة أو كبيرة... أو أي شكل يمكن أن تكون به. وبصورة عامة يمكن تطبيق التجارة الإلكترونية عبر مكوناتها الرئيسة والتي تتضح بالشكل (1) وهي:-



شكل (1)

المكونات الرئيسة للتجارة الإلكترونية

## 1. الأسواق الإلكترونية E-Markets

يعرف السوق بشكل عام بأنه فئة المستهلكين المستهدفة (Kotler,2000,257) وهذا التعريف يشير الى ان السوق عبارة عن مجموعة من القطاعات، وكل قطاع يشمل فئة او مجموعة من المستهلكين المستهدفة. ووفقا لذلك فان الأسواق الإلكترونية تشكل جزءا من السوق الكلي، و يمكن تعريفها بأنها "القطاع التسويقي الذي يتمكن فيه المنتجين من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاتصال مع فئة المستهلكين المستهدفة التي تمتلك نفس وسائل الاتصال" او هي "نظام معلومات ما بين المنظمات يسمح للمشترين والبائعين المشاركة في تبادل المعلومات عن السعر وكل ما يتعلق بالمنتج" (Whitelel,2000,71).

وتعد هذه الأسواق الافتراضية بمثابة المصدر الرئيسي والمهم للمعلومات التي يبحث عنها مستخدمي الشبكة العنكبونية تجاه سلع أو خدمات أو حتى معلومات متخصصة. فعلى سبيل المثال تقوم شركات النقل بالسيارات بعمل جداول زمنية time tables لمواعيد الخدمات التي تقدمها وأشكال وأنواع تلك الخدمات في السوق الإلكتروني. وبإمكان الزبائن أن يتأكدوا ويتفحصوا هذه المعلومات قياساً بالبدائل المتاحة في السوق الإلكتروني للخدمات الأخرى وقبل اتخاذهم القرار المطلوب.

## 2. التبادل الإلكتروني للبيانات Electronic Data Interchange(EDI)

يكون من الطبيعي تماماً أن تتعامل أي منظمة ومهما كان تخصصها مع منظمات أخرى باتجاه تحقيق منافع مختلفة. وهذا الأمر يتطلب منها أن تقوم بعملية التبادل للبيانات إلكترونياً مع تلك المنظمات وقد يكون هذا التبادل مستمراً أو مؤقتاً وذلك تبعاً لطبيعة الاتفاق المبرم ما بين الطرفين أو حجم العلاقة المستقبلية المخطط لها فيما بينهما.

ويعد بحق نظام التبادل الإلكتروني للبيانات أداة الاتصالات الرئيسية لمثل هذا النوع من تبادل المعلومات ما بين المنظمات وشركائها في أعمالها وكل أعضاء قناة التسويق مما يسهل عمليات التفاعل الدقيق فيها بينهم. كما تعد هذه العملية أيضاً بديلاً للأعمال الورقية، وتدعم عمليات تبادل البيانات واستخدام بعض الأساليب العملية المتقدمة الأخرى لعمليات المنظمة الداخلية مثل تخطيط الإنتاج استناداً إلى أرقام المبيعات والسيطرة على سلسلة التوريد. وتمكن نظم التبادل الإلكتروني العاملين من معرفة التغيرات في المبيعات مما يزيد من قدرتهم في تغيير خطط الإنتاج والتفاعل معها في الوقت المناسب للإيفاء بجداول التسليم حسب الأنواع والكميات. كما يمكن استلام طلب الزبون إلكترونياً وإضافته على خطة الإنتاج إلكترونياً أيضاً وإن ذلك سوف يسمح بمعالجة عدد كبير من الطلبات في آن واحد من خلال الإيعازات إلى قسم الإنتاج والتوريد والأقسام المساندة الأخرى في تنفيذ الطلبات. وعلى وفق ذلك يمكن تعريف عمليات تبادل البيانات الإلكترونية على إنها "نقل صفقات عمل من كومبيوتر إلى آخر يعودان إلى منظمة واحدة أو أكثر أو إلى زبون في صيغة تسمح بأجراء الصفقة المقصودة". (Witeley , 2000, 79).

### 3. شبكة الانترنت Internet Web

هذا النموذج جزء من مفردات أعمال التجارة الإلكترونية إلا أنه يمتاز بالسمعة العامة أو الشعبية لمستخدمي الحاسوب في المساكن، وذلك باتجاه شراء السلع أو الخدمات عبر شبكة الانترنت، أو حتى في علاقة المنظمات بعضها مع البعض الآخر.

وتوفر شبكة الانترنت سهولة ويسر في عمليات عقد الصفقات وتبادل المعلومات عن المنظمات المختلفة وإن ذلك يتم من خلال المواقع على هذه الشبكة وتمتلك قدرة هائلة في تسهيل الاتصالات ويمكن استخدام الانترنت في عرض كميات واسعة من السلع والخدمات وتنفيذ عمليات البيع من البداية إلى النهاية كما توفر مواقع الانترنت امكانيات التفاوض مع المجهزين وكل العاملين ضمن قنوات

التسويق. والمربع (1) يوضح بعض الاحصاءات عن التجارة الالكترونية واهميتها في الولايات المتحدة الامريكية عام 2005.

= بلغت قيمة المبيعات المنحقة للزبائن من قبل الشركات باعتماد التجارة الالكترونية ما يعزى من 23% من مجمل العمليات التجارية والمنحقة، وهو ما يساوي تقريبا 142 - 172 مليار \$  
- ان ذلك عدد الافراد المتعاملين في التجارة الالكترونية ليصل الى ما يقرب من 175 مليون شخص من اجمالي عدد سكان الولايات المتحدة الامريكية والبالغ بحوالي 300 مليون شخص.  
- كمعدل عام يدخل يوميا الى شبكة التجارة الالكترونية ما يعزى من 70 مليون شخص لغرض التعامل والشراء.  
- حققت التجارة الالكترونية ما بين منظمات الاعمال B2B كمعدل سنوي ما قيمته 1.5 ترليون \$

### مربع (1)

احصاءات عن التجارة الالكترونية في الولايات المتحدة الامريكية لعام 2005

### التجارة الإلكترونية وأبعادها المعلوماتية:

واتساقاً مع هذا العرض لمفهوم التجارة الإلكترونية ومجالاتها ومكوناتها فإنه

يمكن حصر أبعادها المعلوماتية بالآتي: (Baker, 2000, 502)

• الوصول السهل والفعال إلى المعلومات المتاحة في الأسواق العالمية وسواء

كان ذلك متعلق بالمنتجات أو المستهلكون.

• أية شركة منتجة أو مسوقة يمكن أن تصبح جزءاً من التجارة الإلكترونية

إذا ما احترفت القواعد المرجعية لتعاملاتها على الشبكة العنكبوتية وتبادل

المعلومات والبيانات مع الأطراف الأخرى.



• تقليص أوقات التجهيز إلى أدنى حد ممكن مع تقليص فترة دوران المنتج. مما يعني تسريع عمليات البيع والشراء المتكرر وبصفقات تجارية متناسبة مع قدرة الموزع على التصريف. ولعل جوهر هذا الأمر وتحققه يتم من خلال الإمداد الواضح والمستمر للمعلومات ما بين الأطراف المتعاملة في التجهيز والبيع.

• بناء علاقة مغلقة ما بين البائع والمشتري وبما يمكنها من الحفاظ على سرية المعلومات وخصوصية الاتفاق المبرم بينهما.

• إمداد المشتري وعلى اختلاف أشكالهم وأصنافهم وقدراتهم الشرائية بما يحتاجونه من معلومات متكاملة من شأنها أن تفي بحاجته لإقرار صفقة الشراء.

• إتاحة الفرصة أمام المنتجين نحو تحقيق مبدأ الإيصاء للإنتاج الواسع Customization إذا ما تمكن من الحصول على معلومات عن أطراف مختلفة ذات علاقة بطبيعة منتجاته المتنوعة وعقد اتفاقات طويلة الأمد مع تلك الأطراف وعلى الرغم من تباعدها وذلك بما إتاحتها التجارة الإلكترونية من فرص الوصول إليهم ببسر وسهولة.

### نظام المعلومات للتجارة الإلكترونية:

من أجل تطبيق التجارة الإلكترونية في الأعمال، فإن الأمر يستوجب أن يكون هنالك نظام معلوماتي من شأنه أن يؤمن المستلزمات الحقيقية لفاعلية المهام المختلفة لأنشطة التجارة الإلكترونية ومن هنا أصبح الأمر مقبولاً لتطبيق نظام التجارة الإلكترونية والذي يعني في حقيقته نوعين من النظم الفرعية هما: (Gordijn, et. al, 2003,p.3)

#### 1. نظام الأعمال الإلكترونية E-Business system

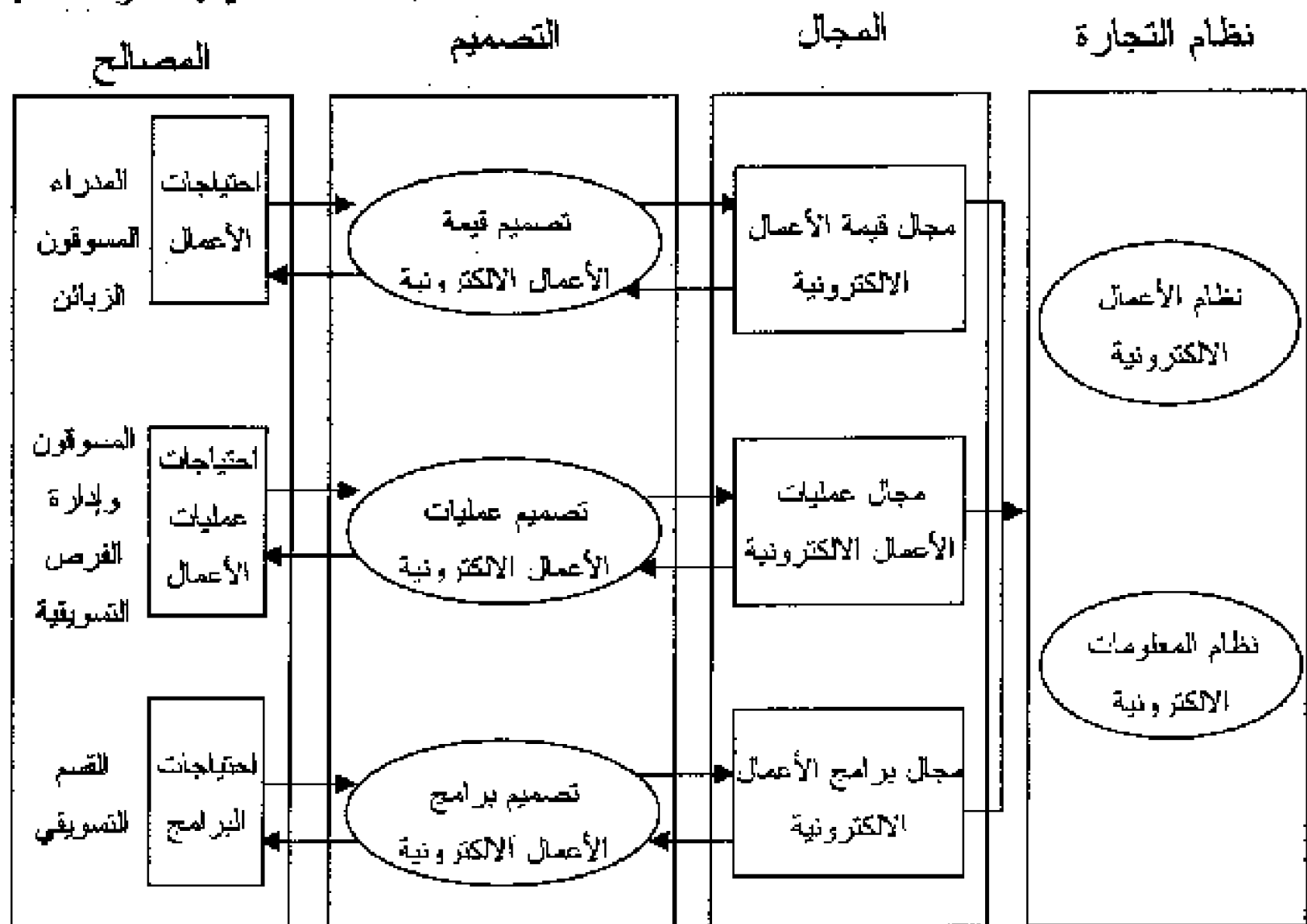
وهو النظام المعلوماتي الذي يشتمل على العقود المبرمة مع الآخرين ومسا يحكمها من قواعد قانونية وأطر تنظيمية تحدد المسار المطلوب والمقر لانسائية وحركة البيانات والمعلومات.

## 2. نظام المعلومات الإلكتروني information system

وهو ذلك النظام الذي يحرك أنظمة المعلومات الخاصة بأعمال التجارة الإلكترونية والتي حددت في نظام الأعمال الإلكترونية، والتي يجري تطبيقها على البرمجيات. ومن المفيد الإشارة إلى أن هذا النظام يختلف تكوين مفرداته وأنظمتها الفرعية تبعاً إلى تخصص منظمة الأعمال في أنشطتها التجارية وقدراتها على استخدام الأنظمة المتقدمة في مجال المعلومات.

وبعامة فإن أنظمة المعلومات التقليدية تكون بمثابة أنظمة داعمة لأنشطة أعمال التجارة الإلكترونية التي تقوم بها الشركة، وبالتالي أمكن القول بأن نظام المعلومات للتجارة الإلكترونية يمثل أداة الربط الواضحة ما بين نظام المعلومات الإلكترونية (EBS) ونظام التجارة الإلكترونية (ECS). ولتطوير نظام المعلومات للتجارة الإلكترونية فإنه يمكن اقتراح ثلاث مجالات رئيسة لتفعيل العمل في كيفية تطوير نظام المعلومات للتجارة الإلكترونية وكما موضح في الشكل (2) وهي:

الاحتياجات وأصحاب



شكل (2)

إجراءات تصميم نظام المعلومات للتجارة الإلكترونية

1. مجال قيمة الأعمال الإلكترونية E-Business value area

تمثل في حقيقتها المستوى الأعلى من هيكل الأعمال للتجارة الإلكترونية وهي في حقيقتها عملية توصيف للعلاقة ما بين العاملين والمتطلبات اللازمة لتشغيل العمليات الداعمة لمنطقة عمل البرامجيات في الشركة. ويتم ذلك من خلال إسهام مدراء الإدارة العليا والمخططين التسويقيين الاستراتيجيين والزبائن في رسم وتحديد احتياجات الأعمال لإعداد نموذج قيمة الأعمال الإلكترونية.

2. مجال عمليات الأعمال الإلكترونية E-Business process area

تمثل المنطقة الوسطية في الشكل والتي تعبر عن الكيفية في أداء الأنشطة والجهة أو الواسطة المسؤولة عن الإنجاز. إذ توضح الأدوار التي يؤديها العاملين

وعلى مختلف تخصصاتهم في ذات الموضوع. وهذه الأدوار يمكن أن ترتبط مع الأنشطة التي تؤدي في العمليات التكتيكية والتي يكون مسؤول عنها المدراء التنفيذيين في الإدارة.

### 3. مجال برامجيات الأعمال الإلكترونية E-Business software

تمثل في حقيقتها نموذج معتمد لتحقيق قيمة الأعمال التجارية وعمليات إدارة الأعمال التجارية، فضلاً عن قياس نوعية القرارات المتخذة في بيئة الأعمال.

فضلاً عن ذلك فإنه يتضح من الشكل أيضاً بأن هنالك احتياجات لأصحاب المصالح وتبدأ من المدراء في المنظمة وانتهاءً بقسم التسويق وبما يتوافق مع تصميم ومجال الأعمال الإلكترونية، وبما يقود في نهاية الأمر إلى تحقيق فاعلية أفضل في نظام التجارة الإلكترونية، وعبر النظامين الرئيسيين وهما نظام الأعمال الإلكترونية ونظام المعلومات الإلكتروني.

### إدارة البيانات في التجارة الإلكترونية لنظمات الأعمال:

المادة الخام لعمل وإدارة نظام المعلومات وأي كان شكله ومجال تخصصه هو البيانات وكيفية التعامل معها وتطويرها لأن تكون مجموعة معلومات تتعلق بظاهرة أو حدث معين. وتتعاظم قيمة هذه البيانات إذا ما تم تداولها ما بين منظمات الأعمال وبخاصة إذا ما كانت هذه المنظمات تعمل بشكل متبادل وخارج الحدود الوطنية لكل منهما. وعليه فقد زاد الاهتمام بأعمال التجارة الإلكترونية ما بين منظمات الأعمال Business-to-Business Electronic Commerce (B2BEC) خلال السنوات العشر الأخيرة بشكل واضح وبخاصة في دول أوروبا وأمريكا لما أتاحتها من فرص كبيرة لتحقيق شراكة مربحة ما بين الشركات المتعاملة وفي مختلف البلدان والقارات. فضلاً عن السعي لتحقيق تحالفات تسويقية دولية وتبادل الخبرة والمعلومات في مجال العمل التجاري وبأسلوبه الجديد المتطور.

ولإدارة العلاقة ما بين المتعاملين في التجارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، وإدارة وتبادل البيانات والمعلومات فيما بينهم، فإن الأمر يتطلب المرور بثلاث مراحل رئيسة وهي: (Quix, 2002, 2)

### 1. المرحلة الأولى: البحث عن شريك

حيث تسعى منظمة الأعمال إلى البحث عن شريك للأعمال التي تقوم بها، وبالمقابل فإن المشتري يبحث وبذات الوقت عن منتج أو مسوقين للمنتجات التي يسعى في الحصول عليها منهم، والذين هم أيضاً يسعون للبحث عن زبائن يحتاجون هذه السلع.

وهذا يعني بأن هنالك حاجة إلى إجراء بحث search عن الأطراف ذات العلاقة في العملية التجارية المنوي تحقيقها، والتي تعني في حقيقتها البحث عن بيانات ومعلومات لكي تصاغ عليها مرحلة لاحقة في عمل النظام.

### 2. المرحلة الثانية: التفاوض

لكي يتم القبول بالاتفاق ما بين أطراف الشراكة الجديدة في العمل فلا بد أن يتم عبر التفاوض Negotiation والذي يدور حول السعر أو تاريخ التسليم أو الصفقات والمميزات التي ينفرد بها المنتج قياساً بالمنتجات الأخرى... الخ. فضلاً عن التفاصيل المختلفة في الاتفاق على العقد.

ومرحلة التفاوض هذه تتطلب إدارة وحفظ البيانات المتعلقة بسلسلة الرسائل والوثائق المختلفة التي تقود إلى تحقيق الاتفاق أو العقد في مرحلة لاحقة. وتعد هذه المرحلة من التعقيد بمكان أنها تعتبر مؤشر مهم للوثوق والتعامل مع الأسواق الإلكترونية في مراحل لاحقة، ومن قبل الشركة ذاتها والشركات الأخرى. ولا غرابة إذا ما أصرت مجموعة الدول الأوروبية على وضع صيغة التفاوض للاتفاقات كأساس جوهري في تنفيذ العقود المبرمة وفي ظل التجارة الإلكترونية ما بين منظمات الأعمال (B2BEC) لأنها ستكون أساس مهم في بناء شراكة حقيقية

لأمد طويل ينجم عنها وضوح ونقّة في المعلومات المتبادلة. لكي يمكن أن يتم رسم سياسة اقتصادية واضحة المعالم والتخطيط الدقيق لأفاق جديدة في مجال التجارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال بين دول العالم المختلفة بعامة، ودول أوروبا وأمريكا بخاصة.

### 3. المرحلة الثالثة: الإنجاز

وهي المرحلة الأخيرة والتي تتمثل بإنجاز Fulfill العقد بعد الاتفاق على كافة التفاصيل التي يتم على ضوئها تبادل البيانات إلكترونياً بين الأطراف المتفقة على الصفقة وأشكال الدفعات التي يتم تجهيزها.

وفي ضوء هذه المراحل الثلاث فإن مسألة كفاءة وإدارة البيانات ما بين الشركات المتعاملة في التجارة الإلكترونية تقفز إلى مقدمة أولويات العمل وتنفيذها. لأن المشكلة تكمن في كيفية البحث والحصول على معلومات دقيقة ذات علاقة مباشرة مع مسار عمل الشركة والمنتجات التي تتعامل بها مع الآخرين. وهذا يعني تحقيق النجاح والتواصل مع السوق الإلكتروني بشكل تلقائي، والتفاعل مع البيانات المتاحة في السوق وعلى وفق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة لمسار عمل منظمة الأعمال.

وبصورة عامة يمكن القول بأن نجاح برنامج إدارة البيانات في نظام التجارة الإلكترونية ما بين منظمات الأعمال يستوجب أن يتحقق الآتي:

1. تطوير نظام البحث عن المعلومات بما يساهم في دعم عمليات التفاوض مع منظمات الأعمال الأخرى.
2. تكامل البيانات مع المصادر الخارجية المتاحة وبما يتوافق مع خصوصية الأسواق الإلكترونية.
3. احترام الاتفاقات المعقودة بخصوص تبادل البيانات والمعلومات وإحكام الرقابة عليها وبما يخدم ويؤمن سلامة المتعاملين في السوق الإلكتروني.

4. إدارة وحفظ الرسائل والمستمسكات المختلفة في عمليات التفاوض الحاصلة بين الأطراف المتعاملة في التجارة الإلكترونية وما ينجم عنها من بيانات ومعلومات على نحو متكامل.

5. استخدام البيانات وبشكل منظم وبما يتفق مستقبلاً مع الأنواع المختلفة من الأنشطة المؤداة في مجال التجارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال.

ولكن وبالرغم من كل هذه المؤشرات لتحقيق النجاح في إدارة البيانات وفي ظل أعمال التجارة الإلكترونية إلا أن الأمر يستلزم بعض المتطلبات الأساسية في تحقيق ذلك النجاح والتي يمكن حصرها بالآتي: (Nelson, 2001, 3)

1. وجود موقع تسويقي للشركة على شبكة الانترنت.
2. وجود عنوان للبريد الإلكتروني قادر على إقامة العلاقة مع الأطراف المتعاملة معها وتبادل الرسائل والبيانات بشكل سريع ومتواصل.
3. اعتماد برنامج محدث للبيانات والمعلومات الخاصة بمنتجات الشركة والجديدة منها بشكل خاص.
4. لا يكفي أن تقدم هذه البيانات والمعلومات إلى زبائن الشركة فقط، بل يمكن أن تكون ذات نفع عام للأطراف الأخرى المتعاملة في السوق الإلكتروني، أي أن تكون هناك مساحة مناسبة من المعلومات المتاحة لأطراف مختلفة يمكن أن يكونوا زبائن في المستقبل أو من المهتمين في أعمال الشركة وأنشطتها.
5. إمكانية توسيع العلاقة مع الزبائن من الأفراد Business-to customer (B2C) وعدم اقتصر الأمر على العلاقة مع المنظمات فحسب، وذلك من خلال فتح خط للنقاش والحوار مع الزبائن ضمن ما يصطلح عليه بغرفة الدردشة chat room للحصول على أفكار ومعلومات جديدة وسريعة ومجدية بذات الوقت. (O'Brien, 2000, 225)

## الاستخدام الفعال للإنترنت في مجال الأعمال الإلكترونية:

من الحقائق التي يقال ابتداءً أنه لولا وجود الإنترنت لما أمكن أن تكون التجارة الإلكترونية قائمة أو تصبح بما هي عليه من تقدم وتأثير في مجال الأعمال. وعليه ولغرض التحرك والتعامل بشكل فاعل مع الإنترنت في مجال الأعمال والتجارة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب دعماً من قبل أنظمة المعلومات بهدف إسناد النشاط التجاري المطلوب تحقيقه، ولاشك بأن ما تحقق من أساليب وطرق في معالجة وإدارة البيانات ومناقضتها، كان امتداداً طبيعياً لما هو حاصل في تقدم أنظمة المعلومات الإدارية خلال الربع الأخير من القرن الماضي. وأصبح بالإمكان تقديم البيانات والمعلومات وإجراء أي تغييرات فيها لصالح متخذي القرار وبما يخدم عملية الاتصال المتحققة بين طرفي العملية المتبادلة، فلم يعد مقبولاً أن تكون شبكة المعلومات متفردة وفي ظل سيادة وتعاون وتفاعل مشترك بين مختلف الأنظمة والمنظمات. وليس مقبولاً أن تكون إدارة المعلومات مركزية ومحلية في ظل النزعة والتوجه نحو الانتشار والعالمية.

وعليه فإن الفكرة الجوهرية في هذا الموضوع هو أن الإنترنت يعد الأداة الفعالة لنقل المعلومات ما بين الأطراف المتفاعلة في مجال الأعمال الإلكترونية. وبالتالي فإن استخدامه سينعكس إيجاباً على المنظمة وفي تحقيق أهدافها أولاً وتأثير قيمة فاعلية نظام المعلومات المستخدم من قبلها مع الأطراف الأخرى المتفاعلة في العملية التجارية ثانياً.

وعليه يمكن تأشير أبرز المزايا المتحققة وانسجاماً مع جوهر هذا الموضوع وفي استخدام الإنترنت بمجال الأعمال الإلكترونية بالآتي: ( Katabe & Helon, 2000, 207-8)



### 1. الكلف:

سبق الإشارة في القول إلى أن الكلف ستكون أقل في مجال استخدام الأعمال بالتجارة الإلكترونية، لأن النظم المستخدمة في هذا المجال يمكن تصميمها وتنفيذها بكلفة أقل قياساً بما هو عليه بشكله التقليدي، وإن تحقيق المنظمة العائد على الاستثمار فيها بشكل أسرع.

### 2. المرونة:

تستطيع منظمة الأعمال أن تختار المستوى الملائم للاشتراك والوصول إلى مديات الانترنت عبر الموقع المصمم من قبلها على الشبكة. وذلك لتحديد حجم ومستوى المعلومات والتعاملات التي يمكن أن تحققها عبر هذا الموقع في وقته الحاضر أو المستقبلي وحسب طبيعة الإضافات التي يمكن أن تطرأ على حجم وطبيعة التعاملات التجارية المتحققة.

### 3. تقليل حدة المخاطرة:

التجارة الإلكترونية تحظى بدعم حكومي من قبل دول العالم أجمع إلى حد ما، وبالتالي فإن أي خطر يمكن أن يحيط بمجال التعاملات التجارية عبر الانترنت ستكون موضع متابعة وملاحقة رسمية من قبل جميع الدول المتقدمة على هذه التعاملات. وهذا ما يعطي ضمان مضاف إلى تقليل حدة المخاطرة ومشروعية المعلومات ونظميتها في هذا المجال.

### 4. تطوير العلاقة مع الزبون:

على الرغم من الرغبة الأكيدة التي تسعى إلى تحقيقها منظمة الأعمال وفي تطوير علاقتها مع الزبائن، إلا أن استخدام الانترنت في مجال التجارة الإلكترونية من شأنه أن يضيف عامل مساعد إلى تلك العلاقة والمتمثلة بسرعة الاستجابة فضلاً عن العلاقة المغلقة بينهما والتي تتسم بالسرية في الغالب وهو ما يرغبه الزبون بشكل واضح.

للاترنت كوسيلة اتصال وتبادل للمعلومات قد عززت من قيمة تبادل البيانات الإلكترونية، وفتحت المجال أمام أنظمة المعلومات المختلفة في منظمات الأعمال للتفاعل بعضها مع البعض الآخر أو مع زبائنهم.

وبهذا المجال وبقدر تعلق الأمر في المعلومات فقد أسهمت التجارة الإلكترونية وعبر استخدام الوسائل الحديثة للاتصالات وتحديدًا في مجال الانترنت إلى تحقيق الكفاءة التسويقية في أداء أنشطتها المختلفة ويتأثر ذلك من خلال الآتي:

(Katabe & Helson, 2000, 203)

### 1. خفض الكلف وسهولة الوصول إلى المعلومات

العديد من المنظمات وبخاصة ذات النفع العام منها اعتادت تقليدياً أن توصل معلوماتها إلى الآخرين عن طريق النشريات الورقية المختلفة، أو عبر الوسائل الهاتفية المسجلة. إلا أن استخدام الانترنت وعبر مواقع الشركة الإلكترونية (الويب web) أمكنها من تخفيض هذه الكلف بشكل واضح فضلاً عن سهولة وصول الأفراد إليها للانتفاع من هذه المعلومات والتفاعل معها إيجاباً.

### 2. تحديث المعلومات:

عن طريق الانترنت أصبح بالإمكان أن تحدث المنظمة المعلومات التي تخصها وسواء كان في مجال قوائم الأسعار، الخدمات، التسهيلات، أساليب البيع والعرض والتوصيل... الخ. وتقديمها إلى المستفيدين منها لمواجهة المنافسة القائمة في السوق التي فرضتها متغيرات العولمة.

### 3. التخفيض في كلف الإعلان:

تقليدياً المنظمات تباع للأسواق إما سلع أو خدمات ولأجل أن تحقق الاتصال الناجح مع تلك الأسواق، فإنها تقوم بالإعلان لتزويد الجمهور بالمعلومات المناسبة والتي من شأنها أن تحفزهم إلى تحقيق عملية الشراء. وهذا الأمر جعل المنظمات وعلى اختلاف أشكالها وتخصصاتها أن ترصد ميزانية كبيرة للإعلان باتجاه تحقيق

هذا الهدف، حتى أنه بلغت ميزانية الترويج في المنظمات الرائدة في السوق المرتبة الثانية من حيث الكلف بعد ميزانية الإنتاج.

ومن الطبيعي تماماً أن تتم عملية الإعلان هذه عبر الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، الإعلانات الطليقة... الخ. إلا أن استخدام أو تصميم موقع الويب (web) على شبكة الانترنت يكون أرخص كثيراً مما هو عليه باستخدام الأسلوب التقليدي في الإعلان، لأنه يمكن أن يقدم المعلومة للجمهور على مدار ساعات اليوم ولجميع أنحاء العالم ولمستخدمي الشبكة والمستهدين من الجمهور أيضاً. وبالتالي فإن التجارة الإلكترونية قد أعطت لمنظمات الأعمال فرصة جديدة في تخفيض التكاليف وسهولة أكثر في إيصال المعلومة للجمهور المستهدف.

#### 4. عولمة المعلومة:

نظراً لكون شبكة الانترنت منتشرة عالمياً وإن جوهر التجارة الإلكترونية يقوم على تجاوز الحدود الجغرافية للاتصال بالزبائن والجمهور المستهدف، فقد أصبحت المعلومة المستخدمة في هذا المجال ذات أفق وتوجه عالمي، وهذا ما فتح المجال أمام المنظمات الصغيرة والناشئة لأنه تطرق أبواب الأسواق العالمية والتي كانت حكرًا على المنظمات الكبيرة، وإن نجاح هذه المنظمات الصغيرة يتوقف بشكل كبير على قدرتها على عولمة المعلومة التي تقدمها إلى الجمهور والأسواق المستهدفة.

#### 5. إلغاء دور الوسيط:

من المعروف بأن للوسطاء دور مهم في العملية التسويقية لإيصال السلع والخدمات ما بين المنتج والمستهلك، ولكن في ظل التجارة الإلكترونية أمكن الاستغناء عن دور الوسيط، وذلك من خلال تحقيق الاستثمار الحقيقي لمفهوم التسويق المباشر والاتصال المعلوماتي مع المستهلك النهائي وتزويده بما يرغبه ويطلبه من أية معلومات تساعد على تنشيط وتفعيل عمليات البيع والتسويق.

وفي ضوء هذه المزايا المتحققة في التفاعل مع التجارة الإلكترونية أمكن القول بأن منظمات الأعمال مقبلة مستقبلاً على متغيرين أساسيين هما الثورة التكنولوجية التي تشهدها عمليات الاتصال والتفاعل الحيوي المستمر مع الأطراف المختلفة في العمليات التسويقية. والآخر هو التنشيط الحيوي لنظام المعلومات في المنظمة وأن يأخذ دوره الحقيقي في التفاعل مع كل الأنظمة التسويقية والإنتاجية والإدارية المختلفة في المنظمة باتجاه استيعاب حركة التغير والتسارع في بيئة الأعمال المحلية والدولية.



### المصادر المعتمدة في الفصل

1. Baker, Michael j. Marketing Strategy Management 3ed ed, Macmillan Business, 2000.
2. Gordijn, Joap, et al. Integral Design of E-Commerce Systems. Internet, gordijn@cs.vu.nl.
3. Quix, Christoph, Business data management for Business-To Business Electronic Commerce. Internet, quix@vwth-aachen-de.
4. Nelson, Richard, E-Marketing: the way forward. Internet, [www.cosential.com](http://www.cosential.com).
5. O'Brien, James, A. Introduction to Information Systems, 9<sup>th</sup> ed, Mc Graw-Hill, 2000.
6. Katabe, Maroobi & Helson, Kristion, Global marketing management, 1<sup>st</sup> ed, John Wiley & sons Inc, 2000.
7. [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
8. Kotler, Philip. ; Marketing Management ; 9<sup>th</sup> cd., Printic – Hall, New Jersey 2000
9. Whiteley, David; e- Commerce Strategy Technologies and Application; McGraw-Hill Pub Com New York, 2000.
10. Laudon , Kenneth ,C.& Traver , Carol, E-Commerce ,3ed ed ,Pearson Prentice-Hall , 2007.



الفضيلة العالمية

الحكومة الالكترونية

(تسويق الخدمات العامة)

e- Government

(Public Services Marketing)





## الإِصْطِلَاحُ الْخَامِسُ

### الحكومة الإلكترونية

#### ( تسويق الخدمات العامة )

#### e- Government ( Public Services Marketing )

#### المقدمة:

يشهد العالم ومنذ فترة زمنية ليست بالبعيدة، ثورة في المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. تمثلت في اشكال ونماذج متعددة، تقفز في مقدمتها استخدام الانترنت وما احدثه لاحقا من تأثير مباشر او غير مباشر في التعامل مع مفردات الحياة اليومية. وهو ما اثر بالتالي على مفاصل المجتمع والصناعة والاعمال والتبادل في مرافق مؤسسات الدولة بكل اشكالها وانماطها.

وهذا التأثير الحاصل في تكنولوجيا الاتصالات اوجب ان يقابله استجابة وتغير من قبل الحكومة، في التخطيط والعمل على كيفية تسويق خدماتها لتلبية حاجات المواطنين المتزايدة. نتيجة لما عكسته البيئة العامة وبكل مفرداتها من احداث تغير في انماط الحياة وتعاملات الافراد مع مفردات الحياة اليومية. فضلا عن الضيق الكبير بالوقت الذي بدأ يعيشه المواطن وفي مختلف دول العالم للاستجابة الى متطلبات التفاعل مع مفردات الحياة، واساليب وانماط العمل التي يعيش في ضلالها.

ومن هنا كان لزاما على الحكومة باعتبارها المسؤولة عن المواطن والراعية الاكبر لحاجاته ومتطلباته، ان تستجيب وتتفاعل بأنماط جديدة مع المواطنين والمجتمع في تقديم خدماتها. فكانت الحكومة الإلكترونية هي النموذج المتقدم في صياغة استراتيجية جديدة في علاقتها مع المجتمع، وعبر ما تقدمه من خدمات عامة يومية وأنية لتلبية احتياجات مواطنيها وفي كل ارجاء البلد. ويسعى الفصل الى استعراض الآتي:-

- توضيح لمعنى الحكومة الالكترونية على وفق منظور تسويقي وتعميقه من خلال بيان الاهداف الاستراتيجية للحكومة الالكترونية.
- تأثير أهمية ونور الحكومة الالكترونية في ظل عالم معاصر ومتسارع الاحداث، ومعتمد في جوهر تعاملاته اليومية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على علاقة الدولة بالمجتمع.
- دور الحكومة الالكترونية في الدول النامية والشروط الموضوعية في اقامتها.
- استعراض لبعض التجارب الميدانية في دول العالم المختلفة. وبالتصدي بشيء من الايجاز المبسط على التجربة الاردنية في اعتماد الحكومة الالكترونية.

## تعريف الحكومة الإلكترونية e - government definition :

يكون من المناسب ابتداءً أن نحدد معنى الحكومة الإلكترونية كي نتعمق من خلال هذا التحديد إلى جزئيات ومضامين البحث الهادفين إليه. فقد عرفت على أنها " استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل حر ومتاح لمناقلة المعلومات وتجاوز الحدود المادية الورقية التقليدية والنظم القائمة عليها ". كما عرفت بذات المضمون ومكمل له على أنها "استخدام التكنولوجيا لتعزيز فرص الحصول على الخدمات الحكومية وتقديمها إلى المواطنين والشركات والعاملين" (1).

القاسم المشترك لهذين التعريفين هو اتمتة أو حوسبة العمليات التي كانت أساساً تستند على العمل الورقي والجراءات التقليدية في إنجاز الأعمال والخدمات الحكومية. ليصبح الطريق متاحاً أمام الحكومة في اعتماد استراتيجيات جديدة لتحقيق وعقد الصفقات التجارية مع القطاعات الاقتصادية المختلفة. فضلاً عن الطريقة الجديدة المعتمدة في التعامل مع المواطنين والمجتمعات المحلية، وتنظيم أسلوب تقديم الخدمة الحكومية.

كما عرفت بشكل شمولي على أنها "مجمل العمليات الرقمية الداخلية والخارجية للأنشطة الحكومية المركزية والمحلية، والتي تتم عبر شبكة الانترنت وباتجاه تحقيق أفضل مستوى من الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات العامة" (2). وهذا التعريف والذي اعتمد من قبل الإدارة الحكومية المحلية لمدينة سان فرانسيسكو الأمريكية يتكون من ثلاث جوانب رئيسة وهي:-

- توفير الخدمات Service provision. وتعني إمكانية وصول الجمهور وبشتى أشكاله إلى جميع الخدمات والمعلومات المسموح بها قانوناً وعلى مدار ساعات اليوم ولكامل الأسبوع وبسهولة ويسر ودون تحميله كلف مضافة.

- الديمقراطية الرقمية Digital democracy. هي تعبير عن الشفافية او الانفتاح الصحيح لمسؤولي الحكومة على المجتمع للاستماع الى ما يريدون طرحة من حاجات وارااء عبر المنتديات الحكومية الالكترونية، الانترنت، المؤتمرات الحكومية وعبر التكنولوجيا المتاحة في هذه المؤتمرات.... الخ. وهذه من شأنها ان تحدث تغيرا جذريا في الطريقة التي تتفاعل بها الحكومة مع الجمهور، ولزيادة مستوى المشاركة والمعرفة لدى المواطنين حول اعمال واهتمامات الحكومة.

- التنمية الاقتصادية Economic development. وتتمثل في الجدوى الاقتصادية من استخدام التكنولوجيا في تسهيل تقديم الخدمة وجودتها، والارتقاء بمستوى كفاءتها وجعلها اقل كلفة فيما لو قدمت بشكلها التقليدي.

ومن هنا يتضح بأن مصطلح الحكومة الالكترونية يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technologies (I C T) في عملية تغير طريقة توفير وتقديم المعلومات والخدمات الى الاطراف المعنية لتحقيق اكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والشفافية والسهولة في المعاملات التي تنجزها الحكومة. وبالتالي فان استخدام الحكومة الالكترونية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو تعبير عن تنويع قنوات التوزيع وجعل المكاتب الخلفية للحكومة (المواقع الرسمية التقليدية) اكثر كفاءة وجودة في تقديم الخدمة. وعليه اصبح الانترنت هو الاكثر نفوذا وشعبية لايصال الحكومة الالكترونية لكل الاطراف المعنية بالخدمات الحكومية. وهذا ما تأثر في امريكا، حيث ان 60% من مستخدمي الانترنت هم في تفاعل مع الحكومة الالكترونية. وهذا يعني الترابط الوثيق والكبير ما بين الحكومة والمواطنين في الاستجابة الى حاجاتهم من الخدمات العامة وتلبيتها على وفق الصورة المناسبة. وبهذا الخصوص فقد انفقت الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الامريكية على نظام تكنولوجيا المعلومات ما يقرب من 48 مليار دولار عام 2002 ويزداد المبلغ الى 52 مليار

دولار عام 2003. وإن هنالك أكثر من 35 مليون صفحة على الانترنت تغطي أكثر من 22 ألف موقع لخدمة المجتمع.

### الابعاد التسويقية للحكومة الإلكترونية:

يجب أن لا ينظر إلى الحكومة الإلكترونية فقط على كونها مجرد ناقل لخدمات الحكومة الرسمية وعبر البوابة الإلكترونية إلى الأطراف المعنية عبر الانترنت. بل إنها تعني أكثر من ذلك وفي كونها تسعى إلى ما هو أبعد في عملية تسويق خدماتها. وهذا يعني بأن الدولة يجب أن تغادر مفهوم تقديم الخدمة إلى مفهوم تسويق الخدمة. لأن هذا المعنى يكسبها العلاقة المتينة مع المواطنين والولاء لها على وفق المبادئ الوطنية والاجتماعية والانسانية. وبالتالي تصبح الدولة الراعي الحقيقي لحاجات وهموم المواطنين عبر بوابتها الإلكترونية التي من شأنها أن تسهل عليهم فرص الحصول على ما يحتاجونه من خدمات عامة وبأقل عناء وكلف مادية وزمنية وبمزيد من الشفافية والوضوح في التعامل. وبالتالي يمكن أن نحدد الأبعاد التسويقية للحكومة الإلكترونية (تسويق الخدمة العامة) بالاتي (3):-

#### 1- تخفيض التكاليف:

تسويق الخدمات العامة عبر وضعها على شبكة الانترنت ومن خلال البوابة الحكومية الإلكترونية، من شأنه أن يقلل الكثير من تكاليف المعالجة للأنشطة المؤداة بما هو معتمد عليه في الشكل التقليدي لتقديم الخدمة. فالزيادة بكفاءة أداء العمليات من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف والتي ستؤدي لاحقاً إلى خلق فائض في الموازنة الفعلية عما هو مخطط لها. فضلاً عن التبسيط الواضح في العمليات الداخلية والتي من شأنها أن تمكن من تسريع عمليات اتخاذ القرار.

#### 2- التشجيع على تحقيق التنمية الاقتصادية - التكنولوجية:

تساهم الحكومة الإلكترونية في خلق مناخ مناسب لعمل ايجابي وعبر تبسيط العلاقات التبادلية ما بين الحكومة والشركات العاملة في المرافق الاقتصادية

المختلفة. حيث يمكن للشركات العاملة في القطاع الخاص ان تفهم وبعمق اكبر المزايا المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر الحكومة الالكترونية، واعتبارها بمثابة تجارب ناجحة يمكن الاقتداء بها، وكما هو الحال بالنسبة لعمليات التسويق الالكتروني والتي من شأنها ان تخلق حالة من المنافسة المشروعة، وعلى نطاق واسع ما بين المشاركين في السوق، وبشئى اصنافهم وتخصصاتهم وتحت اشراف الحكومة الرسمية عبر بوابتها الالكترونية، وهذا من شأنه ان يشجع شركات القطاع الخاص لتقديم المزيد من الاستثمارات في عملها، للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات للتمتع بفوائد التعامل مع الحكومة الالكترونية والانضمام لها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

### 3- تعزيز الشفافية والمساءلة:

من الاسس الرئيسة للحكومة الالكترونية هو مساعدتها في زيادة درجة الشفافية Transparency بعملية صنع القرار. وذلك من خلال جعل المعلومات متاحة امام الاطراف المعنية بها، وعبر نشرها بالوسائل المتاحة. والسماح لمن يعينهم الامر من جمهور وصحافة واطراف اخرى في مساءلة Accountability ومناقشة المعنيين بصناعة واتخاذ القرار.

### 4- التحسين في تقديم الخدمات:

تحتوي في الغالب الخدمات المقدمة من قبل الحكومة وبشكلها التقليدي الكثير من الوقت الضائع، وافتقارها الى الشفافية، وهذا ما يؤدي الى استياء المواطنين ورجال الاعمال بشكل عام والمنتفعين من خدماتها بشكل خاص. ولكن عند وضع الخدمات الحكومية العامة على بوابتها الالكترونية وعبر شبكة الانترنت، فإن ذلك من شأنه ان يقلل من بيروقراطية الدولة، وتحسين في نوعية الخدمات المقدمة، وسهولة الوصول اليها. فضلا عن كونه يساعد على توطيد العلاقة والتفاعل الاقتصادي والانتاجي ما بين القطاعات المختلفة في الدولة.

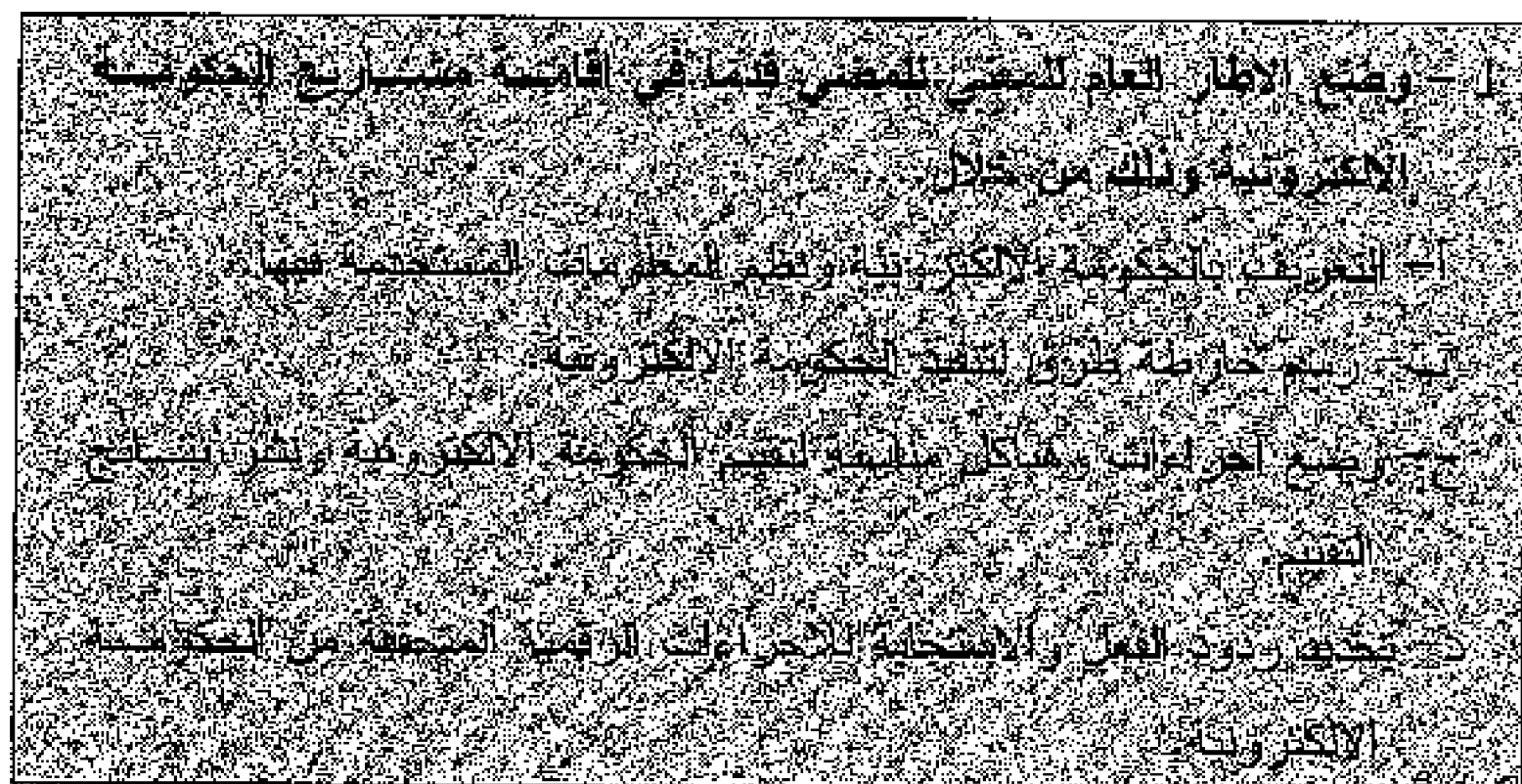
## 5- مراعاة الخصوصية والامان:

حماية حقوق الاطراف المتعاملة مع الحكومة الالكترونية هو واجب لبناء الثقة مع المتعاملين معها وذلك من خلال ضمان.....

أ- الخصوصية Privacy. اي ان تكون الحكومة الالكترونية قادرة على حماية الكم الكبير من البيانات والمعلومات الشخصية التي تمتلكها عن المتعاملين معها، وتحمي خصوصيتهم في عدم اقتحامها او الاطلاع عليها واستخدامها لاجراض اخرى.

ب- الامان Security. حماية المواقع الالكترونية الحكومية من اي هجوم او اساءة للاستعمال واستباق ذلك، وعبر وضع المعالجات المناسبة وفي مرحلة التصميم. وذلك لمنع اي اختراقات امنية من شأنها ان تنعكس سلبا على الثقة التي يوليها المتعاملون مع الحكومة الالكترونية.

والمربع (1) يمثل النقاط الجوهرية الرئيسة في تحقيق معنى الحكومة الالكترونية، وللوفاء بالادوار الحكومية المناطة بها وفي علاقتها مع الاطراف المختلفة.





د- إنشاء نظام مؤسسي يسمح للاستفادة والتعاون مع القطاع الخاص في المشاركة بعملية إنشاء الحكومة الإلكترونية.

2- الجوانب المرجعية في أن تكون عليها ملامح الحكومة الإلكترونية.

وهي :-

أ- أن تكون 100% من الإجراءات الإدارية المعتمدة في الحكومة معروضة على شبكة الانترنت وعبر بوابتها.

ب- إجراء إصلاحات إدارية وإنشاء مؤسسات قانونية مواتية.

ج- توحيد النماذج التنفيذية للحكومة المركزية والحكومات المحلية، وتحرير العمليات الرقمية ما عدا إجراءات الحكومة الإلكترونية.

د- اتخاذ إجراءات فعالة وسليمة لتسهيل استفادة المشاريع بمختلف أحجامها من خدمات الحكومة الإلكترونية.

هـ- الكشف عن المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية والأسراع في ذلك.

و- خلق بيئة لترويج وسائل وطرق الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية.

ز- اعتماد الطرق المناسبة لفظ التراخيص والاختلافات الحاصلة في المعاملات ما بين القطاع الخاص والحكومة.

ح- الكشف عن المعلومات التي تسهل الأمر على شركات القطاع الخاص في تنسيق أعمالها واستخدام تلك المعلومات لتحقيق أهدافها.

ط- توضيح نظام الشفافية المعمول به، والتأكد من أن المعلومات الحاصلة تتم بشكل شفيعت فعلا.

ث- التداول وقضايا الهوية، والمتمثلة بالآتي :-

أ- التوافق مع عدد ممكن من اللغات الأجنبية.

ب- وضع معايير فنية لطرق الوصول للمعايير الدولية المعتمدة في الرقابة على الحكومة الإلكترونية.

ج- التجميع لنسب معايير دولية في مجال الإدارة للحكومة الإلكترونية.

- د- إيجاد صيغ من التعاون المشترك مع الحكومات الأجنبية في مجال الحكومة الإلكترونية.
- هـ- وضع المعايير اللازمة والسليمة لتقديم الخدمات لتتفهم مقاييس الحكومة.
- و- العمليات الحكومية بحيث أن يتم عرضها على بوابة الحكومة الإلكترونية وبخاصة في مجال التجارة والاستثمار والتصدير.
- ز- إيجاد آلية للتوصل إلى اتفاقات لتسوية النزاعات في التجارة الإلكترونية على الصعيد الدولي.

### مربع (1)

الجوانب الرئيسية في تحقيق معنى الحكومة الإلكترونية

Source:- Moriuchi & Danish , 2001

### الأهداف الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية:

اتضح من خلال التعريف والتحديد لمعنى الحكومة الإلكترونية أنه تهدف أساساً إلى تقديم خدمات عامة بشكل كفوء إلى الجمهور المستهدف من أفراد وشركات ومؤسسات. ولكن واقع الحال يشير إلى أن للحكومة الإلكترونية أهداف استراتيجية مضافة، تتجلى في جوهرها أيضاً نحو تحقيق أهداف اجتماعية وتنموية واسعة النطاق. والتي تتخطى بها الحدود المحصورة في هدف رفع الكفاءة في العمليات الحكومية المنجزة. ولعل من أبرز هذه الأهداف المضافة والتي سنعرزها بتجارب دولية لحكومات إلكترونية هي (4)....

#### 1- خلق بيئة أعمال أفضل:

ثبت تماماً بأن التكنولوجيا واستخداماتها هي عامل محفز في زيادة الانتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي، وبخاصة في المجتمعات النامية والاقتصاديات المحدودة الخدمات. وبلا شك فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة ستساهم في إنشاء البنية التحتية للحكومة الإلكترونية، والتي من شأنها أن تساعد في

خلق بيئة صديقة للأعمال. وذلك من خلال تبسيط عمليات التفاعل وتحسينها بسين الحكومة وقطاع الأعمال، ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك عن طريق تقليص العمالة الفائضة في الإجراءات المعتمدة لتسويق أو تقديم الخدمات الحكومية، وبما يحفز المستثمرين للدخول الى هذا المجال في الاستثمار. ولا شك بأن هذا الهدف يعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة اقتصاد البلد، وقوته الصناعية. فضلا عن توفر البنى التحتية القادرة على تحقيق هذه البيئة المناسبة للحكومة الالكترونية. والمربع (2) يشير الى تجربة سنغافورة في خلق بيئة اعمال افضل.

**زيادة الاستثمار من خلال الحكومة الالكترونية**

**تجربة سنغافورة Ge BIZ**

انطلقت الوزارة الحكومية الالكترونية في سنغافورة في حزيران 2000 لتبسيط الإجراءات الحكومية في مجال المشتريات والعطاءات. وكانت هذه الوزارة مازالا للحكومة الالكترونية، وماذا بذلك شأن الاستثمارات الاستثمارية الاخرى في سنغافورة. ولعل الدافع وراء تطوير نظام Ge BIZ هو استراتيجي اكبر من كونه يذهب الى تحقيق الكفاءة في العمل والتوفير في التكاليف. وهذا النظام يعني في حقيقته الاتساق (الاستخدام) في ممارسة الشراء والمخاطبة وزيادة المتفاعلية في المعاملات وبالتالي يمكن وصفها بمثابة جسر جدي لتطوير التجارة الالكترونية في سنغافورة. وذلك من خلال تقديم نظام متكامل على شبكة الانترنت لتبادل البريد والمعلومات الخاصة بالشراء للموردين ومقدمي العطاءات. وتوسيع مجالات الحصول على المناقصات الحكومية والتمتع في تحقيق مزايا الشراء الالكتروني بشكلها العام وبما يعود على المؤسسات الحكومية والنتج المباشر لها.

وفي نهاية عام 2001 بلغ عدد المناقصات المنشورة على هذه البوابة الالكترونية ما يقرب من 3000 مناقصة. وبلغت قيمتها الاجمالية اكثر من 1.7 مليار دولار أمريكي.

## مربع (2)

زيادة الاستثمار في تجربة سنغافورة للحكومة الالكترونية

## 2- المشاركة والتفاعل:

التكنولوجيا المتاحة في الاتصالات جعلت من الممكن اعطاء المعلومات المناسبة لزوار البوابة الالكترونية، للتعرف على المعلومات التي تتضمنها والتي تمثل في الاساس الحاجات التي يبحثون عنها. ومن هذه الزاوية فإن الحكومة الالكترونية تعمل على تشجيع وتحفيز المتصفحين لموقعها وبواباتها الفرعية باتجاه تأمين سبل التواصل اللاحق معهم. وان تكون عملية دخولهم لاحقاً بمثابة مشاركة وتفاعل متبادل باتجاه تعزيز وتطوير مسار عمل الحكومة الالكترونية وقياس مستوى انتشارها وتأثيرها في الآخرين.

## 3- تعزيز الشفافية وتوسيع المشاركة الشعبية.

ويتمثل بصيغة اخرى على انه تعبير عن تعزيز الحكم الرشيد والمسائلة في الحكومة، ومن خلال انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الادارة والعمليات. كما انها تفتح الفرصة امام المواطنين للاشتراك بفاعلية اكبر من السياسة وعمليات صنع القرار في الحكومة.

ولا شك بان الحكومة الالكترونية يمكنها المضي في بناء تقاليد مناسبة من الشفافية والحكم الرشيد، فضلا عن اسهامها في الحد من ظاهرة الفساد الاداري. وذلك عبر النشر الواسع للمعلومات وتسهيل استلامها من المواطنين وما يعقبه من امكانية في اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل المواطنين في ضوء تلك المعلومات.

## 4 - تحسين كفاءة ونتاجية المؤسسات الحكومية.

من خلال اعادة هندسة العمليات والاجراءات الحكومية نحو تقليل البيروقراطية الوظيفية ، وباتجاه تسهيل تقديم الخدمات، فإن الحكومة الالكترونية ستسهم في تحقيق:-

أ- زيادة انتاجية الموظفين الحكوميين، تخفيض النفقات العامة وتقليص العمليات الورقية، تحسين القدرة على ادارة التخطيط من قبل الحكومة.

ب- التحفيز نحو تحقيق وفورات في التكاليف على المدى القصير والمتوسط والطويل... على اعتبار ان تكاليف الموظفين تميل الى الزيادة في الفترة الانتقالية الاولى، الا انه بزيادة منحنى الخبرة يمكن تخفيض تلك التكاليف والضيعات لاحقا.

ج- تبسيط العمليات الحكومية ، على اعتبار ان العديد من الاعمال الحكومية تتطوي على الكثير من الخطوات والمهام والانشطة التي يتطلب تبسيطها من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والتي من شأنها ان تلغي الكثير من الاجراءات الزائدة عن الحاجة، والتي تسهم الى حد كبير في تقليص الروتين الحكومي، والمربع (3) يمثل حالة تطبيقية لمجال معين من مجالات الحكومة الالكترونية في الفلبين تؤثر مستوى من الكفاءة الانتاجية المتحققة وارتقاها قياسا بما هو حاصل سابقا.

**كفاءة الحكومة الالكترونية الفلبينية / المكتب الوطني للتحقيقات**  
**National Bureau of Investigation ( N B I )**

في السنوات السابقة كان لمبادرة ( N B I ) الفلبينية هذا الكثير من الشكاوى التي تتعلق بخدمات تقديم طلبات التوظيف، الحصول على جوازات السفر، التأشيرات، تراخيص قيادة السيارات... الخ، وللحصول على هذه الخدمات يتطلب ان يكون المواطن غير محكوم بأي جناية جنائية، وهذا الامر قيد لان يكون 30.000 شخص في الانتظار للحصول على الترقية من هذا الشرط، ولكن اليوم أصبح بإمكان المواطن الحصول على هذه الخدمة خلال خمسة دقائق ومن الاكشاك الموجودة في شوارع العاصمة مانيلا وفي مراكز التسوق. وهذه المبادرات قد حققت العديد من المزايا والتي من أبرزها:

أ- حقق النظام مبروتين أساسيين يتمثلان في زيادة العوائد المتحققة والتي بلغت 270 مليون دولار قياسا بما كان معمولاً به في النظام السابق والتي بلغت

عوائد 150 مليون دولار. فضلاً عن زيادة أعداد الأشخاص المقدمة لهم الخدمة، وقد وصل العدد إلى ما يقرب من مليون شخص. من الناحية السلبية، فإن الفساد الإداري الذي كان سائداً قبل تطبيق النظام، وذلك من خلال وجود الأكشاك الوسيطة، والتي ليس لها علاقة مباشرة في تقديم الإجراءات الرسمية للحصول على الخدمة المطلوبة من قبل المواطن. كما أن الاتساع الجغرافي في تقديم الخدمة العامة وعدم حصرها في مناطق معينة وهذا ما يسهل على المواطن في الحصول عليها وعدم تحميله عبء المواصلات والبحث عن الدوائر أو الوحدات الحكومية التي تقدم الخدمة.

### مربع (3)

#### الارتقاء بكفاءة الحكومة الإلكترونية الفلبينية

#### 5 - تحسين نوعية حياة المجتمعات المحلية:

من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن ان تكون الحكومة أكثر قدرة في الوصول الى المجموعات المحلية المهمشة الى حد ما، والعمل باتجاه تحسين نوعية حياتهم. وهذا يعني تمكينهم من المشاركة في العملية التفاعلية مع الحكومة وحصولهم على الخدمات التي يحتاجونها. وبخاصة ان تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قد ألغت الكثير من الحواجز الطبيعية، والتي كانت سبباً جوهرياً يحول دون تحقيق الاتصال والتواصل ما بين مناطق الدولة الواحدة. وربما تحديداً ما بين المناطق الأقل تطوراً أو حتى المتأخرة، والمناطق المتطورة اجتماعياً وحضارياً.

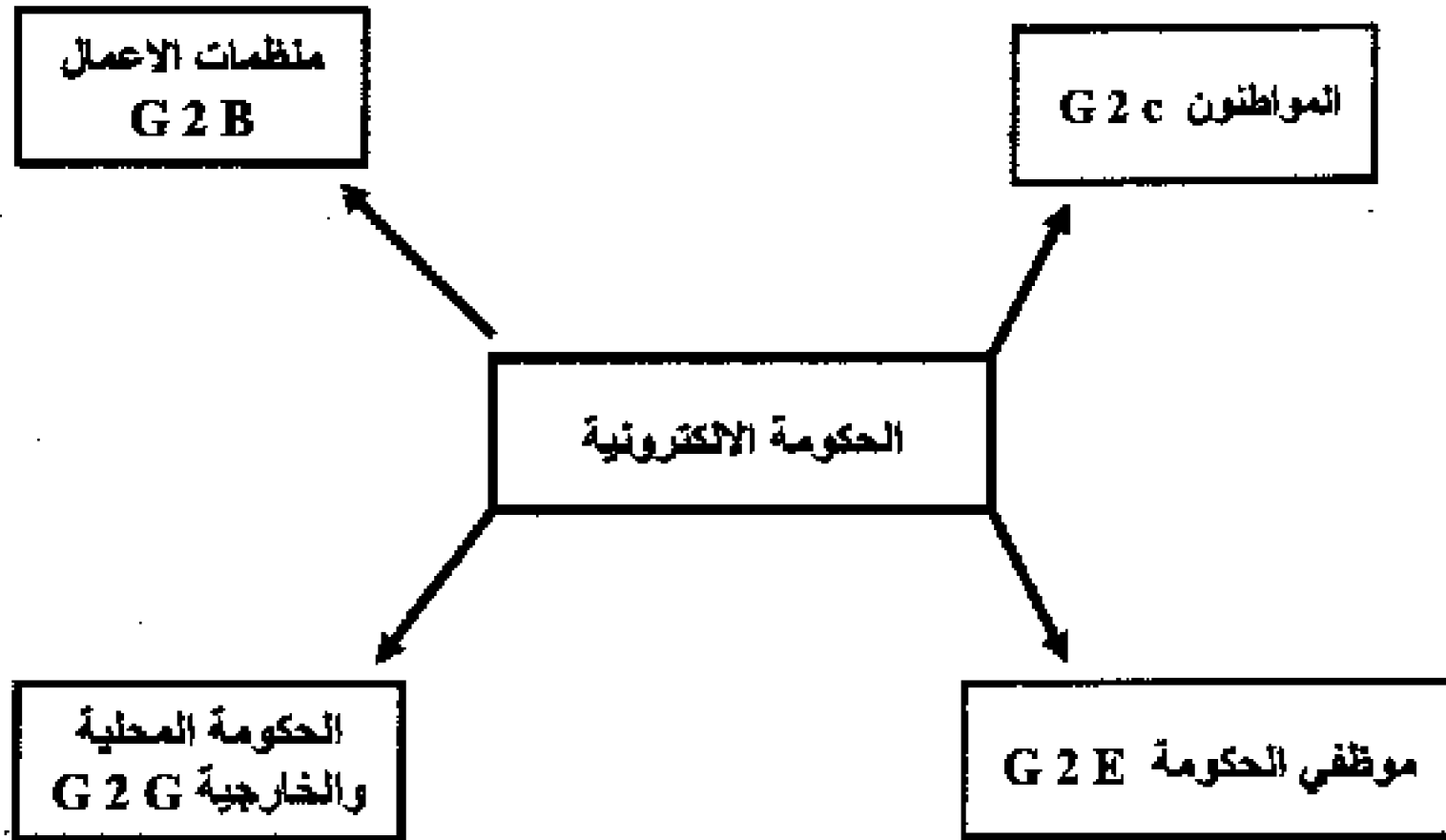
#### الحكومة الإلكترونية والأطراف التي تتعامل معها:

لم تعد الحكومات بالوقت الحاضر تعمل في ظل بيئة منغلقة تقوم على انجاز اعمالها في الداخل، وإن من يكون بحاجة اليها عليه ان يأتي الى المكان الجغرافي الذي يتواجد به ذلك المرفق الحكومي الذي يقدم الخدمة. بل انها اتجهت الى العمل في ظل مفاهيم معاصرة تقوم على اساس الانفتاح للعمل مع البيئة الخارجية منطلقة

من كون الحكومة هي المسؤولة عن كل المفردات التابعة لها ضمن حدودها السياسية والقانونية. فكان لابد من ان تنتقل الى المواقع الخارجية عبر ادوات واساليب لم تكن تعمل بها سابقا، فكانت الحكومة الالكترونية هي واحدة من اهم تلك التغيرات الجذرية في عملها مع المواطنين والاطراف الاخرى التي يشملها ذلك التعامل ايضا.

وعليه أن الحكومة وعبر بوابتها الالكترونية باعتبارها اساسا منظمات غير هادفة للربح ان تنتهج توجه تسويقي استراتيجي في تعاملها مع الاطراف المتعاملة معها. وان لا تبقى حبيسة النظرة الضيقة في كونها مقدمة خدمة فقط، بل عليها ان تنتهج اساليب وطرق معاصرة وجديدة تتواءم مع حالة الانفتاح البيئي في تعاملها من جانب. وان تواكب حالة التطور الحاصلة في القطاع الخاص ومن استخدمات متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والتسويق والتفاعل مع اسواقها المستهدفة من جانب اخر. وفي هذا الجانب يمكن الإشارة فقط الى ان دول اوربا قد انفقت وفي مجال الحكومة الالكترونية والتسويق لخدماتها عام 2000 ما يقرب من 1.5 مليار دولار، ويزداد ذلك الانفاق عام 2005 الى ما يقرب من 4.5 مليار دولار.

وبشكل عام فإن الاطراف التي يمكن ان تتعامل معها الحكومة الالكترونية وتسوق خدماتها اليهم تتمثل بالشكل (1) والتي يمكن توضيح مضامين هذه العلاقة على وفق منظور تسويقي وليس بحدود مقدم للخدمات فقط وهي (5):-



شكل (1)

الاطراف التي تتعامل معها الحكومة الإلكترونية

1- الحكومة الإلكترونية الى المواطنين Government- to-Citizen G2C  
يتمثل هذا الطرف المهم والاكبر من حيث الحجم والتأثير في عمل الحكومة الإلكترونية، والذي يتطلب قاعدة واسعة من قنوات الاتصال والانتشار الجغرافي. ومنطلق الحكومة من نقطة مركزية بأنها وجدت وتقوم بمهامها اساسا لخدمة المواطن. وعليه فإنها ملزمة بتسويق خدماتها اليهم بالشكل المناسب وبجودة عالية، لأنها ستتعرض لاحقا على شدة ارتباطهم بالدولة وصدق برامجها التي حددتها في استراتيجية عملها.

والخدمات والمعلومات التي تقدمها الحكوم الإلكترونية الى المواطنين تتنوع وتتباين من دولة لاخرى تبعا الى وجود البنى التحتية القادرة على تنفيذ متطلبات الحكومة الإلكترونية. ومن ابرز الخدمات المسوقة في هذا المجال هي.... تجديد رخص قيادة السيارات، تجديد جوازات السفر، طلبات شهادة الميلاد والزواج،



التعامل الضريبي على الدخل، التقديم للتعليم، الرعاية الصحية... الخ والمربع (4) يوضح نموذج لتعامل الحكومة الالكترونية لسنغافورة مع المواطنين.

من خلال البوابة الإلكترونية في [www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg) يمكن للمواطنين الوصول إلى ما يقرب من 1600 خدمة إلكترونية بمجالات الحاجة الشخصية للمواطنين والتي تشمل في الصحة، التعليم، الترفيه، الإسكان، العمالة... الخ. وأن ما يقرب من 1300 خدمة من هذه الخدمات يتم الوصول إليها من خلال الإنترنت الشخصي. ويمكن للمواطن التعامل مع الحكومة بشكل مباشر. وبالتالي يمكن القول أن 77% من الخدمات التي تقدمها الدولة يمكن تقديمها من قبل المواطن عبر الإنترنت.

#### مربع (4)

#### نموذج للعلاقة G2C

### 2- الحكومة إلى منظمات الأعمال Government to - Business

تتضمن مختلف الخدمات المتبادلة ما بين الحكومة ومجتمع الأعمال، وبما في ذلك نشر السياسات العامة المعتمدة في التعاملات، القواعد والأنظمة والتعليمات المعمول بها، طلبات تجديد وترخيص وتسجيل الشركات ودفع الضرائب، المعلومات التجارية الحالية.... الخ. وهذه الخدمات من شأنها أن تبسط وتسهل عمل الشركات بمختلف أحجامها من خلال تعميم الحكومة لقراراتها على يوابتها الإلكترونية، وبما يمكن شركات الأعمال من الرد والاستجابة إليها. وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تنشيط حركة السوق والأعمال التجارية السائدة وتطويرها بذات الوقت.

وبالاتجاه المقابل يمكن أن تقوم هذه العلاقة على الاتجاه المعاكس عندما تكون الحكومة بحاجة إلى خدمات قطاع الأعمال وتجهيزها بما تحتاجه من سلع أو خدمات. وعبر النافذة الإلكترونية التي تفتحها أمام المجهزين، لتقديم عروضهم بعد

تحديد أسعار العطاءات ومواصفاتها وبشكل شفاف وواضح ومتاح أمام الجميع. وهذا الأمر يتطلب من قطاع الأعمال عبر منظماته المختلفة أن يكون لديها مواقع الكترونية كي يمكنها الاستجابة والرد على تلك الرسائل الحكومية والتفاعل معها. والمربع (5) يمثل نموذج لعلاقة حكومة الصين مع قطاع الأعمال في مجال تحديد إدارة الكمارك والتحاسب الضريبي.

أقامت الحكومة الصينية نظام لإدارة الكمارك عام 1993 يقوم على الحد من تكامل للبيانات والاتصالات ما بين شركات التجارة الخارجية والمصارف وسلطات الكمارك والضرائب بهدف تسريع عمليات التحصيل الكمركية وتعزيز قدراتها في جمع الضرائب عبر السماح للشركات بالتقديم لعمليات الاستيراد والتصدير عبر الإعلانات التي تقدمها سلطات الكمارك على الشبكة الحكومية. وهذا الأمر ساعدتها في تقليص عمليات التهريب الضريبي وحلوت القضايا الخفية واستبدال التعريفات الكمركية التي بلغت قيمتها وقتها بحسب 182 مليون دولار.

مربع (5)

نموذج للعلاقة G 2 B

### 3- الحكومة الى العاملين Government – to – Employs

هذه الخدمة والعلاقة تنحصر الى حد ما في حدود خدمة موظفي الحكومة والتي تتضمن في الغالب برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء الوظيفي في التعامل مع المواطنين... الخ. والمربع (6) يوضح نموذج لنظام الرواتب في ولاية مسيسيبي الامريكية للموظفين العاملين لديها واطلاعهم على تفاصيلها.

في عام 2002 اعتمدت ولاية منتقيسي طريقة عرض رواتب موظفي الحكومة والمخبرات الضرورية على شبكة الانترنت وبشكل آمن. من خلال استخدام كلمة سر للتحويل إلى المواقع، ويمكن لهذا النظام من عرض 8 - 10 رواتب سابقة من خلال الموقع. هذا الأسلوب مكن إدارة الولاية من تحقيق وفورات قدرها (0.5) دولار عن كل نموذج للرواتب يتم طبعه وإرساله عبر البريد التقليدي ويعتبره لا يستغرق أكثر من يومين، بعد أن كانت تستغرق خلال أسبوعين وأكثر من (40) ألف موظف في الولاية.

## مربع (6)

### نموذج للعلاقة G 2 E

#### 4- الحكومة إلى الحكومة (G2G) Government-to-Government

هذه الخدمة تتم على مستويين هما.....

على المستوى المحلي (الداخلي) وهي العلاقة ما بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية وفي تبادل الخدمات والمعاملات التي تعزز من مسار العمل للطرفين.

والمستوى الآخر هو على الصعيد الدولي، عندما تستخدم الحكومة الالكترونية في تعزيز وتوطيد العلاقات الدولية والدبلوماسية ما بين الحكومات المختلفة، والتبادل في المعلومات ذات النفع المشترك.

والمربع (7) يوضح نموذج لتبادل الحكومات في العالم ومن خلال الأمم المتحدة على اتفاقية تبادل المعلومات لمكافحة الجريمة في العالم.

شهدت أطلنطا في مدينة نيويورك تحديد عام 2000 التوقيع ومن قبل 124 من رؤساء الحكومات أو من هو بعبء مهم على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة، ويهدف هذه الاتفاقية التي حثت برعاية الأمم المتحدة على تحسين تبادل المعلومات وتعزيز التعاون الدولي. وتشمل الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج التالي:-

تقديم مجموعات الجريمة المنظمة في جميع أنحاء العالم وفقاً للمبدأ  
خطورة وجودهم، وماهية الخطر الذي يشكلونه على المجتمع  
الدول والشعوب والمجتمع الدولي بمعلومات موثقة وتحليلها للجهات الرئيسية  
عن الجريمة المنظمة العابرة للحدود  
تدعيم وتوسيع أنشطة التعاون التقني للمركز الدولي لمنع الجريمة وهي  
مجال مكافحة الجريمة المنظمة  
مساعدة البلدان التي تطلب المساعدة في صياغة السياسات والمبادئ  
والتوجيهات التي تهدف إلى منع ومكافحة الجريمة المنظمة

### مربع (7)

### نموذج للعلاقة بين G 2 G

أجمالاً ولكل ما سبق من أنماط لتعامل الحكومة الإلكترونية مع الأطراف  
المعنية، فإن المفتاح الرئيسي لنجاحها وعملها هو أن تقوم على استراتيجية تسويقية  
طويلة الأمد تنصب نحو تحقيق التحسين المستمر لعملياتها. وباتجاه الوفاء  
باحتياجات الأطراف المختلفة، وتبسيط الإجراءات اللازمة للحصول على تلك  
الاحتياجات والمتمثلة بخدمات الحكومة المتعددة والمنتجة من مرافقها المختلفة.

### البلدان النامية وتطبيق الحكومة الإلكترونية:

الحقيقة التي نعيها الدول النامية بأن بقائها في وضعها الحالي من حيث  
مواردها وأمكاناتها والأدوات المستخدمة في تعاملها مع العالم والمجتمع السذي  
تمثله، سوف يبقيا على حالها إن لم يكن يعيدها إلى الوراء قياساً بغيرها من الدول  
الأخرى. إذن يكون من الأمر الواجب على الدول النامية وبخاصة تلك التي تمتلك  
مقومات اقتصادية وفنية وبشرية مناسبة إلى حد ما أن تلج إلى ميادين سبقتها الدول  
المتقدمة. ولعل تبني الحكومة الإلكترونية هي واحدة من مظاهر التغير والتطور  
للحاق في ركب التقدم الحاصل في دول العالم الأخرى. لكون الحكومة الإلكترونية

تعني بالنسبة للدول النامية انتقال الدولة (الحكومة) في أعمالها الى مجالات اخرى اكثر معاصرة وحداثة واستجابة الى المجتمع الرقمي.

ولا شك بأن البلدان النامية التي تمكنت من التعرف والاستخدام لتطبيقات الحكومة الالكترونية، امكنها ان تتيح المجال امام الاطراف التي تتعامل معها من الحصول على المعلومات والخدمات بالشكل والوقت المناسب، وهذا يعني في حقيقة الامر وفي جوهره على اعادة بناء وتشكيلة هيكلية القطاع الحكومي وبناء علاقة متينة مع الاطراف المستهدفة. وهذا من شأنه ان يزيل المخاوف لدى الدول النامية التي لا تمتلك التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات، وبين الدول المتقدمة التي تمتلكها، وهو ما يصطلح عليه بالفجوة الرقمية The Digital Gap (6). وان تعمل على تجنب هذه الفجوة والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لنمو اقتصاد قائم على المعرفة Knowledge. والذي من شأنه ان يساهم في تحقيق تنمية فعالة ومستدامة، وتطوير التعاون الفعال وتعزيزه بين قطاعات الحكومة المختلفة وعبر بوابتها الالكترونية وعموم المجتمع بكل مفاصله.

وبهذا الخصوص يشير المفكر الاستراتيجي Peter Drucker الى لقول بأن مجتمع المعرفة والتكنولوجيا الذي يسود العالم اليوم يمكن ان يحقق المزيد من الانتاجية في مجال السلع والخدمات. وهي بالتالي استمرار الى ما فعلته الثورة الصناعية من تغير في مجالات الانتاج واستخدام التكنولوجيا لتلبية احتياجات السوق. على اعتبار ان التكنولوجيا اصبحت اليوم اداة في تكوين " مجتمع المعلومات Information Society " حيث اصبحت المعلومات بديلا ضروريا للكثير من العمليات التبادلية المجتمعية، وسمة من سمات تأشير مستوى المعرفة في المجتمع، وانعكاس ذلك على التطور في مستوى عمليات الانتاج بمجالاته المختلفة (7).

وعلى الرغم انه من المبكر الحكم على الاثر الكلي للحكومة الالكترونية على تحقيق او المساهمة في التنمية المباشرة والوصول الى الاهداف المطلوبة لخطوة

الدولة في الالفية الثالثة في البلدان النامية. ولكن يمكن القول ان التطبيقات التي تحققت في بعض من تلك البلدان وبحدودها الممكنة قد حققت نتائج مناسبة وفوائده كثيرة. تمثلت في الحصول على خدمات بكلفة اقل من قبل المواطنين، وسهولة في الحصول عليها، فضلا عن تقليل نسبة الفساد الاداري في العمل الحكومي وما قابله بذات الوقت من نمو في الإيرادات المتحققة. والمربع (8) يمثل نموذج لما مطبق للحكومة الالكترونية في احدى ولايات الهند (8).

**الحكومة الالكترونية في ولاية اندرا براديش (الهند)**  
**Andhra Pradesh (India) e-G**

يشير في البدا الى ان الخطوة الوظيفية التي اعتمدها حكومة الهند في اقامة الحكومة الالكترونية قد رخصت لها في عام 2004 ما يقرب من 2.5 مليار دولار. وكجزء من هذه الخطه فان الحكومة الالكترونية في ولاية اندرا براديش اعتمدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الشفافية والاحلاق والشفافية والمساءلة للحكومة في تطبيقها للحكومة الالكترونية. وذلك باتخاذ تقديم مجموعة واسعة من الخدمات للمواطنين والشركات والموظفين العاملين في الحكومة.

ومن الاعمال التي قامت بها انما اعتمدت نظام ما يسمى بتسجيل السندات بمساعدة الحاسوب Computer Aided Registration of Deeds (CARD) وهو نظام مبسط يقوم على مبدأ اللامركزية في تسجيل السندات العقارية لممتلكات المواطنين وغير اعتماد انظمة قديمة تبلغ عددها 200 وحدة كمكاتب لتسجيل السندات بطريقة بسيطة وسهلة. وتمتد القيسة السوقية لتلك الممتلكات. وقد استطاعت هذه الوحدات من ايجار ما يقرب من 5.7 مليون وثيقة خلال اربعة سنوات. ولكن لم يقصر الامر على السندات العقارية فحسب بل امتد الى ترخيص قيادة وتسجيل السيارات والتي بلغت ثلاثة مليون معاملة في عام 2004.

مربع (8)

نموذج للحكومة الالكترونية في احدى ولايات الهند

ولكن التساؤل الذي يمكن ان يثار هنا هو كيف يمكن للدولة ان تجعل من حكومتها الالكترونية؟

رغم ان الاجابة على هذا التساؤل تحتاج الى الشيء الكثير ولكن بحدود الاشارة فقط يمكن القول بأن ذلك يعتمد اساسا على مبادرات وقناعة القيادة السياسية في الدولة بهذا الامر. او من خلال التأثير الذي يمكن ان تمارسه المؤسسات العاملة في مجال الخدمة المدنية والشركات الكبيرة في قطاع الاعمال. فضلا عن كون ذلك يتم عندما توضع برامج من قبل الدولة متسقة مركزيا، وليتم توسيعها على نطاق اكبر. والعمل على تحقيق التوافق والتكامل مع البنى التحتية للاتصالات والمعلومات، وعبر الرؤى الاستراتيجية للدولة والاهداف التنفيذية لخطّة بناء الحكومة الالكترونية.

وكما هو على سبيل المثال في اقامة الحكومة الالكترونية في المكسيك التي اعتبرت الدولة في حينها بانها جزء من مستقبل المكسيك. حيث ابتدأت ونمت خلال فترة وجيزة لتقديم خدماتها عبر اكثر من 500 مجال من مجالات عمل الحكومة الرسمية. وهناك اكثر من 40 مجال منها لتعزيز وتنمية عمليات الشراء التنافسي ما بين المقاولين والموردين الباحثين عن فرص للعمل وتنفيذ العقود الحكومية. وهذا من شأنه ان يعزز من دور الحكومة في عمليات التنمية ونقلها الى مستوى افضل.

والحكومة الالكترونية لتنفيذها في الدول النامية يمكن ان يتم ذلك بأي مستوى كان سواء على المستوى المحلي، الاتحادي، المركزي، وبأي قطاع او اكثر من قطاعات الحكومة. الا ان ذلك مشروط بتوفير البنى التحتية لبناء وتنفيذ الحكومة الالكترونية، واحداث التنسيق المتوافق لتحديد الخدمات المطلوب تنفيذها لوضع الاستراتيجيات الملائمة لها. ومثل هذه الاستراتيجيات ينبغي ان تتضمن تفاصيل دقيقة عن الادارات التي ستقوم بعملية التنفيذ، وبرامج القطاعات المشمولة بتلك الخدمات على وفق الاستراتيجية الكلية للحكومة الالكترونية وبما يتوافق مع الاتي:-

- دراسة احتياجات ومتطلبات المستخدم للخدمة من الحكومة الالكترونية.
- الخطط المناسبة للتوافق والانسجام مع الاطر والمعايير الموضوعة من قبل الدولة.
- الخطط الدقيقة لتقديم الخدمة وان تكون في متناول المواطنين والشركات ودون اي عناء.
- التخطيط لجعل العمليات في انجاز الخدمة الكترونيا ودون ان يكون هنالك اداء ذا مصالح شخصية او نفعية لمنتجي الخدمة.
- تحليل متطلبات بيئة الاعمال والمناقص الحقيقية من تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- دراسة وتقييم حجم التدفقات الحاصلة في المعلومات والمعاملات ما بين الادارات المعنية بها والمواطنين والشركات العاملة في القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المحلي، باتجاه تعزيزها وتطويرها.
- وضع نظام للحوافز وأطر للسياسة العامة المعتمدة في الحكومة الالكترونية لتحقيق التوازن بين الاتجاهات المركزية للحكومة والادارات المنفذة للحكومة الالكترونية.
- التخطيط للعمليات الادارية المنصبة نحو اعادة التغير باتجاه اكساب الحكومة الالكترونية المزيد من الكفاءة وارساء للشفافية.
- وضع الاستراتيجيات المناسبة لاقامة شراكة دائمة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتفعيل الحكومة الالكترونية وتطويرها.
- انشاء منتديات فكرية لتبادل المعرفة حول تطبيقات الحكومة الالكترونية والارتقاء بها قياسا بتجارب دولية ناجحة.

وخلصت الموضوع يمكن القول بأن الدول النامية هي بحاجة اكبر من غيرها لتطبيق الحكومة الالكترونية لانها بذلك تسعى الى غلق الفجوة الرقمية التي تكمن مخاطر بقاءها ببقاء تلك الدول في خانة التأخر والتخلف الاقتصادي والتكنولوجي



وعدم مواكبة التطورات المتسارعة في دول العالم المختلفة. وهذه الاداة من شأنها ان تساعد على ازالة الكثير من مؤشرات الفساد الاداري والوظيفي في مؤسسات الدولة اذا ما بقيت بصيغتها التقليدية في تعاملها مع المواطنين. لكون الحكومة الالكترونية تقوم على مبدأ المسائلة من قبل المواطن للحكومة وهو ما يجعلها ملزمة في ان تكون شفافة في تعاملها مع كل اطراف المجتمع.

### **استعراض لتجربة الحكومة الالكترونية الاردنية:**

استعراض التطورات في الحكومة الالكترونية والمجتمع الالكتروني في الاردن، يتم على وفق سياق مجموعة من التداخلات التي تغطي جميع المجالات المحلية والعالمية. وما يجري من اصلاحات حكومية باتجاه وضع استراتيجية لتقديم الخدمات الى المواطنين، والارتقاء بمستوى تلك الخدمات الى ما تصبوا اليه الدولة ولمحاكاة الدول الاخرى في العالم.

وعليه فقد وضعت استراتيجية الحكومة الالكترونية في الاردن على ضوء استعراض للاستراتيجية القائمة في استراليا ، الولايات المتحدة الامريكية، سنغافورة، المملكة المتحدة، دبي..... وقد وضع في سياق الاهداف الاساسية لها هو في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن من خلال توفير خدمات الحكومة الالكترونية ووصول جميع من في الاردن اليها. فضلا عن اعادة هيكلة الادارات الحكومية وزيادة الديمقراطية والشفافية في التعاملات اليومية مع المواطنين في تقديم خدماتها وبأقل كلفة ممكنة (9).

وتعتبر البوابة الإلكترونية إحدى المكونات الأساسية لبرنامج الحكومة الإلكترونية في الأردن، والموقع الرسمي للحكومة الأردنية على الشبكة المعلوماتية بحيث تمكن المواطنين ورجال الأعمال وموظفي الحكومة من البحث وإيجاد معلومات عن الخدمات التي تقدمها الحكومة الأردنية، باللغتين العربية والإنجليزية، على مدار الساعة.

وتهدف البوابة الإلكترونية إلى توفير مصدر إلكتروني رسمي للمعلومات عن الخدمات التي تقدمها الحكومة الأردنية كما تسعى إلى ترسيخ العلاقة التفاعلية بين الحكومة والمستخدم، وتوفير المركزية الضرورية لتنظيم وتقديم المعلومات من قبل المؤسسات الحكومية جميعها. حيث تم تصميم حل تقني متقدم مبني على استخدام شبكة الانترنت، لإيصال المعلومات والخدمات إلى المستخدمين بالدقة والسرعة المتوقعين.

ويعرض الموقع الإلكتروني الرسمي للحكومة في الوقت الراهن وصفاً دقيقاً لإجراءات وكيفيات ومعلومات يحتاجها المواطن حيال الحصول على حوالي 1800 خدمة حكومية تتوزع على وزارات ومؤسسات ودوائر على تماس مباشر بالمواطن.

ويشمل الوصف الذي يقدمه الموقع الإلكتروني للحكومة ([www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo)) لهذه الخدمات وصفاً عاماً للخدمة، الوثائق المطلوبة لإجراء هذه الخدمة، إجراءات الحصول عليها، موقع تقديم الخدمة، الرسوم والطابع، الزمن المستغرق لتنفيذها، إلى جانب معلومات وملاحظات إضافية ذات علاقة. كما ويقدم الموقع في بعض الخدمات نماذج لأوراق أو طلبات الحصول على الخدمة.

وإذا ما أراد المواطن مثلاً معرفة كل المعلومات وإجراءات وكيفية تنفيذ خدمة "إصدار البطاقة الشخصية لأول مرة"، يكفي الدخول إلى موقع الحكومة الأردنية ([www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo))، والذهاب إلى رابط (قائمة بالسدوائر والمؤسسات الحكومية)، ثم اختيار وزارة الداخلية، فدائرة الأحوال المدنية والجوازات، ثم اختيار هذه الخدمة لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بها وما تتطلبه من إجراءات.

وقد أنشأت بوابة الحكومة الإلكترونية لتسوفر الوقت على المستخدمين والاستفادة من سهولة الإنترنت وفعاليتها، بالإضافة إلى التأكد من أن المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية المختلفة كلها موحدة، حيث تخدم بوابة الحكومة الإلكترونية ثلاثة قطاعات رئيسية، هي:

1. المواطنين.

2. الأعمال.

3. الوزارات والدوائر الحكومية - موظفي الدولة.

إلا أن مهمة البوابة في هذه المرحلة تقتصر فقط على تقديم المعلومات من حيث الإجراءات والنماذج اللازمة للحصول على خدمة معينة. إلا أن المرحلة التالية لتطوير البوابة ستضمن توسيع دائرة خدماتها لتشمل توفير خدمة إلكترونية بالكامل دون الحاجة إلى زيارة الدائرة. حيث خصص لكل وزارة أو مؤسسة حكومية مساحة خاصة بها في البوابة الحكومية، تمكنها من أن تعرض فيها المعلومات والخدمات التي توفرها وكيفية الحصول عليها.

وتقدم بوابة الحكومة الإلكترونية خدماتها للحكومة من خلال ثلاث قطاعات هي:

الأول يتضمن الخدمات التي تقدمها وزارات و دوائر حكومية لجميع الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى مثل خدمات الموازنة التي تقدمها دائرة الموازنة العامة للدوائر الحكومية أو خدمات الإشغال التي تقدمها وزارة الأشغال العامة.

أما القطاع الثاني فيتضمن الخدمات التي تقدمها وزارات و دوائر حكومية لجميع موظفي القطاع العام مثل خدمات التأمين الصحي التي تقدمها وزارة الصحة لموظفي القطاع العام أو خدمات شؤون الموظفين التي يقدمها ديوان الخدمة المدنية.

القطاع الثالث خاص بكل وزارة أو دائرة حكومية، أي أنه يحتوي على الخدمات التي تقدمها وزارة أو دائرة حكومية إلى موظفيها ولا يجوز لموظفي وزارة أو دائرة أخرى بالاطلاع على هذه الخدمات.

وقد احتل الاردن المركز الرابع عربيا والـ 51 عالميا من اجمالي 184 دولة وفق المؤشر العالمي للأمم المتحدة لمدى جهوزية وسرعة الحكومة الالكترونية لعام 2009 واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات لخدمة المواطنين والتفاعل معهم. علما بانها قد احتلت المرتبة 90 عام 2005. والجدول رقم (1) يبين نتائج التقييم التي حصلت عليها بعض الحكومات الالكترونية العربية على المستوى العربي والعالمي:

الترتيب العالمي	الترتيب العربي	الدولة
13	1	البحرين
49	2	الامارات
50	3	الكويت
51	4	الاردن
58	5	السعودية
62	6	قطر
66	7	نورس
82	8	سلطنة عمان
86	9	مصر

جدول (1)

تقييم لبعض الحكومات الالكترونية عربيا وعالميا من حيث جهوزيتها وسرعة ادائها

يذكر ان مكونات المؤشر العالمي لمدى جهوزية وسرعة الحكومة المركزية يعتمد على ثلاثة محاور لقياس تطور الدول، وهي.....

- 1- مؤشر موقع الحكومة الالكترونية على شبكة الانترنت،
- 2- ومؤشر البنية التحتية للاتصالات بناء على المعلومات والاحصائيات،
- 3- ومؤشر رأس المال البشري وفقا لتقرير منظمة اليونسكو.

ومن التجارب التي قدمتها الحكومة الالكترونية في الاردن بانها اطلقت خدمة المعلومات لموظفي الخدمة المدنية. حيث يكون كل موظف يعمل في الحكومة وبمجال الخدمة المدنية ان يحدث البيانات التي تخصه وتقديمها للجهات المعنية عن طريق هذه البوابة التابعة للخدمة المدنية. والمربع (9) يوضح جزء من تفاصيل هذه الخدمة.

أطلق ديوان الخدمة المدنية ببطاقة معلومات الموظف الحكومية بعدد أحد الأجهزة الرئيسية التي تولي عناية كبيرة لمفهوم الحكومة الالكترونية على اعتبار ان التغير النوعي والتحسين المتواصل في العمل الوظيفي لم يعد خيارا بل امرا حاسما وحتميا على طيل عصور التكنولوجيا حيث المعلوماتية وبالتالي فان النجاح في أي مؤسسة يحتاج الى التخطيط السليم الذي يشمل على الخلفاء والارقام والمعادلة ويكون المعلومات التي ستحققها هذه البطاقة من شأنها ان تخدم عملية تطوير القطاع العام وتنويع الخدمة المدنية عبر مراحل عملية متويزة وتطبق بيانات موظفي الخدمة المدنية التي شملت 185 ألف موظف يعملون في 65 دائرة ومؤسسة حكومية. وكون هذا المشروع غير مسبوق عالميا لا يمكن كل موظف من الاطلاع على تقارير سيرته الوظيفية وما يتضمنه الملف الوظيفي من معلومات مع اعطائه الصلاحية بالتعديل مباشرة على معلوماته الشخصية، مشيراً الى انه يشمل على 16 مليون معلومة ويشارك فيه شبكة فريق عمل ولجنة عامين.

### مربع (9)

نموذج معلومات الخدمة المدنية عبر بوابة الحكومة الالكترونية الاردنية

وقد اطلقت الحكومة الالكترونية خدمة الرسائل القصيرة والتي تمثل التواصل بين المواطنين والدوائر والمؤسسات الحكومية عبر الرسائل القصيرة، حيث يستطيع المواطن الاستفادة من خدمات 7 مؤسسات حكومية كمرحلة أولية، ويهدف هذا المشروع إلى تقديم خدمات حكومية من قبل المؤسسات والدوائر

الحكومية للمواطن الأردني من خلال الرسائل القصيرة، من أجل تسهيل الحصول على المعلومات التي تقدمها الحكومة و بكلفة اقل على المواطن. ويتم تقديم الخدمات من خلال نوعين من الرسائل القصيرة هما:

(1) رسائل دفع المعلومات باتجاه المستخدم (Push SMS): و هي الرسائل التي يتم إرسالها من قبل الدوائر الحكومية إلى المواطنين، مثل (معلومات معينة، حملات توعية، رسائل تذكيرية... الخ).

(2) رسائل سحب المعلومات من قبل المستخدم (Pull SMS): و هي الرسائل التي يرسلها المواطن لطلب خدمة أو معلومة معينة، و من ثم يستقبل المواطن رسالة متعلقة بالخدمة أو المعلومة التي طلبها أو استعلم عنها من الدائرة المعنية.

ويتم استخدام هذه الخدمة من خلال الرسائل القصيرة، عبر قنوات استخدام الخدمة ومن قبل جميع الشركات المزودة لخدمة الاتصال الخلوي (زين، أورانج، أمنية،... حيث أن الرقم المخصص لهذه الخدمة هو 94444،..... والذي يمكن للمواطن من الاتصال بالرقم بعد تثبيت رقم المعاملة والرمز الذي يمثل تلك الجهة المعنية، ليحصل على الإجابة بخصوص الخدمة المطلوبة بذات الوقت في الإرسال.



### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- [www.eprimers.org](http://www.eprimers.org)
- 2- [www.Global business dialogue on electronic](http://www.Globalbusinessdialogue.org)  
Yasuhiro, Moriuchi & Adel, Danish, e-Government ,2001
- 3- [www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org) Introduction to e-Government
- 4- [www.en.wikibooks.org](http://www.en.wikibooks.org) e Goals of e-Government
- 5- [www.eprimers.org](http://www.eprimers.org)
- 6- [www.iadb.org/sds/itdev](http://www.iadb.org/sds/itdev) e-Government
- 7- [www.outreach.lib.aic-edu](http://www.outreach.lib.aic-edu)
- 8- [www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org)
- 9- [www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo)





## المسؤولية الاجتماعية والتسويق

### المسؤولية الاجتماعية والتسويق Social Responsibility & Marketing

#### المقدمة:

لم تعد منظمات الاعمال في ظل عالم متشابك ومتسارع الاحداث والمنافسة قادرة على ان تكون منعزلة عن البيئة المحيطة بها، وبخاصة المرتبطة بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وان تنصب جهودها نحو عمليات الانتاج وديمومة عملها التسويقي فحسب. بل اصبحت المفاهيم الفلسفية المعاصرة والمتجددة في التطبيق، اساس وموقف استراتيجي تختطه المنظمة لاثبات وتقوية موقعها في السوق. وبالتالي فان تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية وانتهاجها كمسار لعملها وفي تفاعلها مع البيئة، هو تعبير حقيقي عن انتمائها الى المجتمع وسعيها لان تكون جزء منه، وفاعلة من اجله. وليس شعارا ترويجيا ترفعه للخروج من طائلة المحاسبة والنقد الموجه لها من اطراف المجتمع المختلفة.

ولذلك على ادارات منظمات الاعمال ان تولي المسؤولية الاجتماعية الاهتمام الكاف واعتباره جزءا حقيقيا من رؤى المنظمة ورسالتها المعتمدة، وان تعمل على اشاعة روح وثقافة المسؤولية الاجتماعية في مسار عمل المدراء وان يكون ذلك جزءا من وظائفه وفي تعامله مع مفردات العمل اليومي، وبما ينعكس ايجابا على اداء العاملين وتفاعل المنظمة مع المجتمع بمختلف شرائحه ومنظماته العاملة في مختلف المجالات. وفي هذا الفصل سيتم البحث في الآتي:-

- المفهوم العام للمسؤولية الاجتماعية وتعريفها.
- الاسباب الرئيسة التي تدعو منظمات الاعمال لاعتماد المسؤولية الاجتماعية، وماهية ابعادها.
- التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية ومن خلال التركيز على مفهومي الاستدامة لرأس المال الفكري واستدامة البيئة.
- المسؤولية الاجتماعية بمنظورها التسويقي وتبنيها من قبل منظمات الاعمال.

## المفهوم العام للمسؤولية الاجتماعية وتعريفها:

الظاهرة الفلسفية المعروضة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة التي نعيشها الآن أو بوقت قريب لها، أو أنها ترتبط في جوانب ذاتية لبعض المشكلات اليومية التي تنعكس من البيئة على المنظمة. بل أنها ترتبط بحقيقة الأمر بالعمق التاريخي الذي يمتد الى اجيال بعيدة، وذلك عندما يتم البحث أو الحديث في مضمونها العام. وهو ما اكدت عليه الاديان السماوية من التزامات ومعايير ينتهجها الفرد تجاه اخيه الانسان الاخر، في العطف والمحبة والخير والمساعدة عند الضرورة أو خارج ذلك. اذن المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الفلسفي المعاصر هي ليست بحالة سطحية تمثل استجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، والتي يمكن تهدئتها من خلال القيام بأنشطة اعلامية أو حلول انية تمثل في جوهرها تسكين مؤقت للمشكلة المعروضة. اذ ان القيمة الاعتبارية للمنظمة وبأي مستوى كان، هو تعبير عن مقدار انتمائها للمجتمع الذي تعمل به، وسواء كان ذلك محلي أو خارجي. وعليه فان نجاحها أو فشلها يتوقف الى حد كبير على مدى تفاعلها الايجابي مع قضايا المجتمع والمعالجة الموضوعية لما يمكن ان يكون سببا في تعكير صفو العلاقة ما بين الطرفين أو ما يزعزع الثقة المتبادلة فيما بينهما.

وتأسيسا على ذلك يمكن القول بان "المشكلات" التي يعاني منها المجتمع، تكون بمثابة "هدف" متعاكس الاتجاه لكل من المنظمة والمجتمع. اذ ترى المنظمة بكونها فرصتها المناسبة في تقديم الحل لما يعانيه المجتمع وتلبية حاجاته، ولتحقق بنفس الوقت منفعتها الذاتية المعبر عنها بالارباح التي تساعد على البقاء والاستمرار. ويشير M. Friedman "الى ان رجل الاعمال الذي يؤمن بفلسفة الاعمال عليه ان يعلم ان المسؤولية الاجتماعية لا ترتبط بتحقيق الربح فحسب، بل في تحقيق حاجات المجتمع وبما يؤمن الحماية لهم بنفس الوقت" (Feldberg, 1975, p.41). وعلى نطاق المجتمع فان المشكلة تكمن بأنها دلالة على وجود

بعض الحالات الاجتماعية السائدة والتي يعبر عنها بالفجوة Gap بين متطلبات المجتمع من جهة وواقع الحال من جهة أخرى. وهذا يعني بأن المشكلة ظاهرة موضوعية Subjective أكثر من كونها ذاتية Objective، وللتغلب عليها يعني البحث عن المعالجات المناسبة لتضييق الفجوة مع الواقع. وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المنظمة لامكانيات حقيقية في معالجة المشكلة (الفرص) وبما يقابلها أيضا من قصور ومحددات تحول دون امكانية التنفيذ (التحديات). (البكري، 2008، ص49).

وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية وضمن ابعاد منظمة الاعمال لا تختلف في المفهوم العام عن اخلاقيات الادارة بصيغتها العامة أيضا، والتي تعني التمييز ما بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، لكي يتم اتخاذ الفعل التصحيحي تجاه ذلك الامر. والمسؤولية الاجتماعية الكلية Corporate Social Responsibility او بمنضورها الشمولي الواسع تعني "تعهد الادارات لاختيار الفعل المناسب الذي من شأنه ان يسهم في تحقيق الرفاهية لعموم المجتمع وللمنظمة ذاتها ايضا". ( Daft , p.175 , 2010 , et al ) ولكن هذا المعنى في ظل السلوك الاجتماعي المتباين لافراد المجتمع، قد يشوبه الغموض والاختلاف في تحديد ماهية هذه التعهدات ومقدار الرفاهية المتحققة للمجتمع والمنظمة بذات الوقت. لذلك ظهرت وكأنعكاس الى هذا الاختلاف توجهات او مدارس فكرية ادارية تبنت مفهوم المسؤولية الاجتماعية الكلية من زوايا مختلفة يمكن تلخيصها بالاتي:-

(Ipid , p.176-178 )

### 1- نظرية الارباح Profit Theories

تركز هذه على كون المسؤولية الاجتماعية الكلية تنحصر في حدود المنظمة والتي تنصب في جوهرها نحو تعظيم الارباح Profit Maximization. وهذا المفهوم اول من تبناه هو المفكر الاقتصادي

Milton Freidman 1975 وليأتي من بعده ويتوجه استراتيجي  
Porter & Kramer , 2006 في مقالتهما المنشورة في مجلة  
Harvard Business Review تحت عنوان " الاستراتيجية والمجتمع..  
والعلاقة الوثيقة ما بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية الكلية " .

## 2- النظرية السياسية Political Theories

تستند هذه النظرية الى كون المسؤوليات المناطة بالمنظمات ما هي الا  
جزء من العقد الاجتماعي Social Contract ما بين المجتمع  
ومنظمات الاعمال. وهذا ما ذهب اليه Crame & Matten ,2006  
بالقول ان المسؤولية الاجتماعية هي تعبير عن المواطنة  
Organization Citizen. وكذلك ما ذهب اليه , et al , ( Nickels  
( p.110 , 2005 بالقول بان المسؤولية الاجتماعية تنطلق من مفهوم  
المواطنة وانها جزء من المجتمع , وتسعى الى تحقيق سعادته وحمايته  
من اي افعال ضارة.

## 3- النظرية التكاملية Integrative Theories

تقوم في جوهرها على ان اعمال المنظمة واهدافها هي كل متكامل  
وليست مجزئة، وبالتالي فإن النجاح المتحقق على الامد البعيد يعني  
ضمنيا تحقيقها للارباح في منظورها القصير. وهذا ما ذهب اليه كل  
من Goodpaster & Mathhews ,1982 , و R.K.Mitehl ,  
1977.

## 4- النظرية الاخلاقية Ethical Theories

هي تعبير عن تطبيق المبادئ الاخلاقية والقيم المعنوية في مسار عمل  
المنظمة ولتكون المبادئ الرئيسة التي تعتمد عليها ادارة المنظمة. وهذا ما  
ركزا عليه Evan & Freeman ,1993 بالقول ان الشيء الصحيح  
الذي يتم فعله من قبل المنظمة سيكون مفيدا للمجتمع.

اذن المسؤولية الاجتماعية هي تعبير عن مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والتي تمتد الى ما هو ابعد من هدفها الرئيسي المتعلق بتحقيق الارباح. اي ان المسؤولية الاجتماعية هي هدف استراتيجي شمولي يفوق في مضمونه ومداه الهدف الربحي والمنصب على تحقيق التدفق النقدي تحديدا ( Wheelen & Hunger 2009,p.56 ).

من جانب اخر واستكمالا للموضوع فأن تحديد تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية يصعب اتخاذه لكونه موضوع فلسفي ذا ابعاد متعددة ومختلفة الاتجاهات. ولكن اغلب ما وردت من تعريف ركزت على رفاهية وسعادة المجتمع والقيم الاجتماعية وتحقيق المنفعة الخاصة للمنظمة....الخ. ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على وفق هذا الجانب بانها "هي عقد اجتماعي ما بين منظمات الاعمال والمجتمع، لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع". او انها " موقف فلسفي واخلاقي اكثر من كونها اداء او طريقة للتعامل مع المجتمع". (البكري، 2008، ص26). وقد تم تعريفها بوقت لاحق على وفق قاموس Oxford على انها "الايدولوجية المعتمدة من قبل جميع المنظمات نحو المجتمع وعبر ما تقوم به من عمليات ولتعتبر بذلك عن تعهداتها والتزامها تجاه سعادة ورفاهية المجتمع". (Oxford, 2011,p.350) وهذا يعني بان المسؤولية الاجتماعية في ظل فلسفة المنظمة تنصب نحو اتخاذ القرارات والافعال ذات التأثير والاستجابة السليمة والمقبولة من المجتمع. وانها بذات الوقت تعمل على تقليص وتجاوز اي تأثيرات سلبية يمكن ان تصيب المجتمع من جراء العمليات التي تؤديها وحتى بشكلها العرضي. لكونها قد تعهدت في رسالتها واهدافها ان تحقق سعادة المجتمع ورفاهيته عبر ما تقدمه من مخرجات سواء كانت سلع او خدمات او حتى افكار.

## لماذا تعتمد المسؤولية الاجتماعية؟

طبيعة فلسفة المسؤولية الاجتماعية وتباين وجهات النظر حولها، ومدى إمكانية تبنيها من قبل إدارات المنظمات وحتى الحكومية منها، ومن ثم تطبيقها كمنهج فعلي وليس شعارات أو ادعاءات ترويجية. جعلها موضع تجاذب في قبول تطبيقها واعتمادها كاستراتيجية وهدف يستوجب تحقيقه، أو في النظر إليها كممارسة إدارية وكجزء من وظائف الإدارة العليا وبحسب الوضع الموقفي الذي تكون به. وقبل البحث في ماهية الأسباب أو الدوافع التي تقود المنظمة لتبني المسؤولية الاجتماعية فإن السؤال المطار ابتداءً هو هل إن المسؤولية الاجتماعية تعبير عن حصيلة معمقة لاختلاقيات المديرين والعاملين في منظمات الأعمال؟ أم أنها تكمن بالدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة في المجتمع وعلى وفق الرؤى المحددة لها، والرسالة التي تنتهجها؟ أم إن الضغوط الاجتماعية والتأثير البيئي هو الذي يجبر المنظمات على تبني المسؤولية الاجتماعية؟

الإجابة على ذلك تكمن في القول بأنها حاصل جمع العديد من المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من اعتمادها للمسؤولية الاجتماعية. ولكن الشرط الرئيسي في ذلك هو أن يكون القائمين على المنظمة مؤمنين ومقتنعين فعلاً بفلسفة المسؤولية الاجتماعية وأن يكون أدائهم وأداء المنظمة عموماً متوافق مع تلك الفلسفة. وبهذا الخصوص أجريت دراسة في أوروبا عام 2000 لتأشير وقياس توجهات المستهلك نحو فهم المسؤولية الاجتماعية في عمل الشركات. وقد توصلت إلى أن 70% من المستهلكين الذين شملهم المسح قالوا بأن التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية مهم بالنسبة لهم وبشكل كبير. وبخاصة عندما يتعلق الأمر بشراء منتج أو خدمة تعود للشركة ذاتها. وقد أكد 5/1 من هؤلاء بأن لديهم استعداد لدفع مبالغ أكثر للمنتجات التي يشترونها إذا ما تأكد لهم بأنها صديقة للبيئة، وأنها ذات توجه اجتماعي. ولكن من جانب آخر فقد أكد 3/2 من العينة المبحوثة بأن ادعاءات الشركات الكبيرة بأنها ذات توجه نحو المسؤولية الاجتماعية هو توجه كاذب وأن المستهلكين الأوروبيين

يرغبون بمشاهدة حقائق وممارسات فعلية لهذا الشركات نحو المسؤولية الاجتماعية اكثر من الاقوال التي يطلقونها. (البكري، 2012، ص37).

ولعل من ابرز الاجابات المحتملة لماهية الاسباب في اعتماد المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الاعمال هو الاتي:-

1- السمعة والمكانة الحسنة التي يمكن ان تحتلها المنظمة في ذهنية المجتمع. اذ طالما كانت اعمالها تصب في الصالح العام، فهي ستكسب رضا وقبول المجتمع، ولتحتل تلك المكانة المميزة من بين المنظمات العاملة في ذات المجال من الصناعة.

2- التزام المنظمة في منهجية وفلسفة المسؤولية الاجتماعية تتعكس على الاطراف المختلفة ذات العلاقة معها. وهذه الاطراف تتمثل بالعاملين في المنظمة، وكذلك الزبائن في عموم المجتمع. وهذا ما يقود الى توطيد العلاقة وتحسين التفاعل ما بين الاطراف المختلفة، ويصب بالتالي في خدمة المنظمة وتحقيق اهدافها. (Jones & George, 2011, p.157)

3- تحقيق حالة الاشباع للحاجات الانية والمستقبلية لافراد المجتمع، يعني في حقيقته تحقيق للربحية الاجتماعية Social Profitability ولعموم المجتمع، ودون ان تنحصر الاستجابة بمن يمتلك القسم الاعظم من القوة الشرائية.

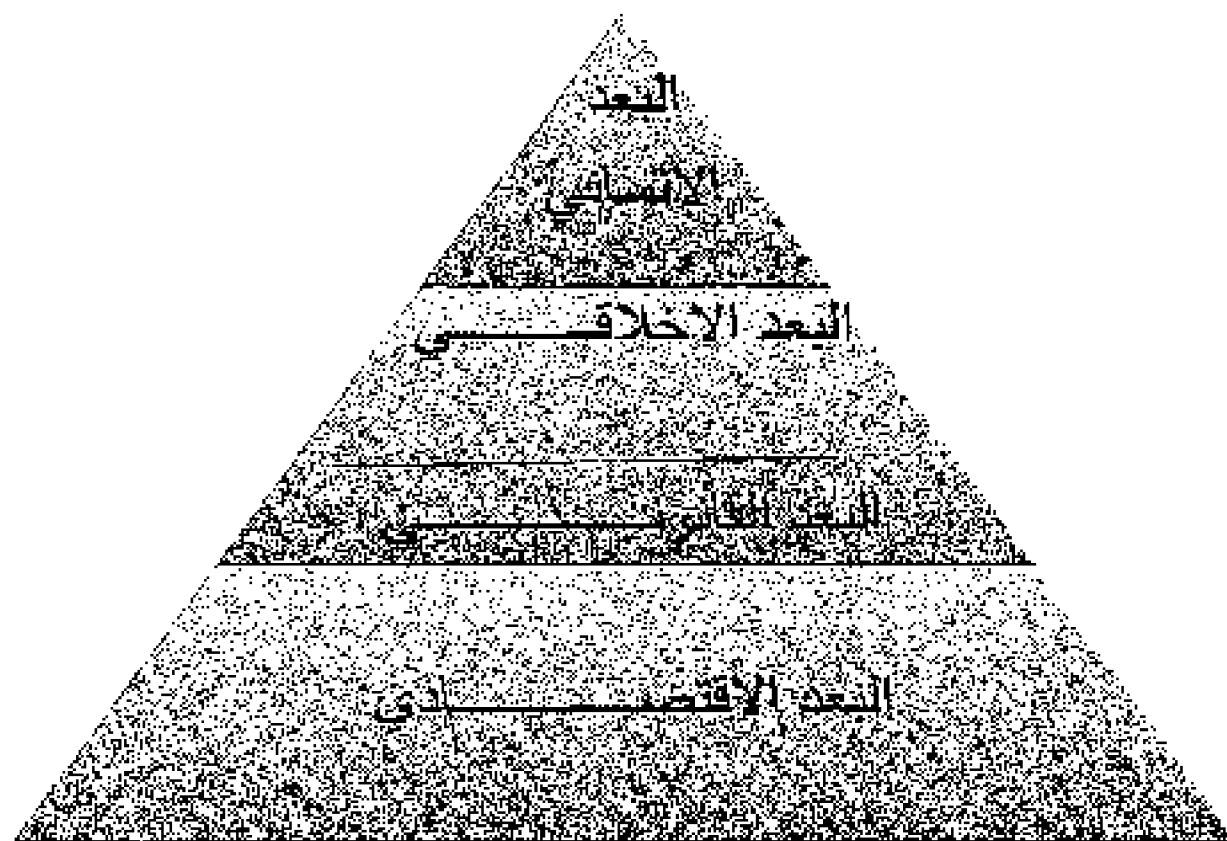
4- القوانين والتشريعات لا يمكنها ان تستوعب كل التفاصيل اليومية المرتبطة بالمجتمع وحاجاته وتطلعاته، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الاعمال فان ذلك يعني اعتمادها قانونا اجتماعيا في تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

### ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

تعمل ادارات المنظمات اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد تتطلب من القائمين عليها التفكير المتجدد حول الاهداف والممارسات التي تقوم بها للاستجابة الى حاجات ورغبات السوق. وتستمد منظمة الاعمال قوتها وفاعليتها من خلال



انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وبما يعزز من قدرتها في ان تكون القرارات المتخذة لا تتحى المنهج الاقتصادي البحت. بل تسعى لان تكون قراراتها ذات بعد اخلاقي وانساني واجتماعي للمساهمة في رقي حياة الفرد. وان تسعى بذات الوقت الى تحقيق الارباح لكي تبقى وتستمر. ويوضح الشكل (1) المضامين الرئيسة لابعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تكون قاعدتها الرئيسة هي تحقيق البعد الاقتصادي في مسار عملها لكي تستمر في بيئة الصناعة التنافسية التي تعمل بها. وان تلتزم بالقوانين النافذة وليكون مسار عملها منطلق من الفلسفة الاخلاقية التي تتوافق مع قيم وسلوك المجتمع، ولتجسد بذلك البعد الاخير وهو البعد الانساني.



شكل (1)

ابعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمة الاعمال

Source:- Pride & Ferrell ,2006,p.91

حيث يتضح من الشكل بان البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في اعمال المنظمة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية. بينما يمثلان البعدين الاخلاقي والانساني قمة الهرم وهما الاكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه منظمات

الاعمال في علاقتها وتفاعلها مع المجتمع. وفي انهاء توضيح مختصر لهذه الابعاد:- (البكري، 2006، ص232)

### 1- البعد الاقتصادي:

ينصب في جوهره على تحقيق الارباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة باعتبارها راعية لاموالهم ومسؤولة عن تنميتها بعمل مربح. فضلا عن مسؤوليتها في توفير اجواء عمل مناسبة تجعل العاملين اقدر على انجاز عملهم بشكل صحيح وبكفاءة افضل وعبر ما تحققه من بيئة عمل امنة وسليمة.

### 2- البعد القانوني:

يمثل التزام المنظمة بالقوانين والتشريعات والانظمة التي تسنها الحكومة او المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والزام لهذه المنظمات بان تتتهج سلوك مسؤول ومقبول في انشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وان لا ينتج عنها اي ضرر. وهذا الالتزام القانوني لا ينعكس على حدود علاقة المنظمة بالمجتمع، بل يعمل على حماية المنظمة بعضها من البعض الاخر من جراء المنافسة غير العادلة التي قد تحصل في كثير من الاحيان.

### 3- البعد الاخلاقي:

يمثل السلوك المقبول الذي يتم اقراره من قبل المساهمون، المستثمرون، عامة المجتمع، والمنظمات الصناعية ذاتها العاملة في ذات المجال. ومعظم القواعد التي تحكم هذا السلوك هي بمثابة اعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت، وتعمل جنبا الى جنب مع الابعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية.

#### 4- البعد الانساني:

هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل احد متطلبات عمل الشركة، إلا انه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة في السوق او في ذهنية الزبائن المتعاملين معها. وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للابعاد الثلاث المذكورة والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية. وبهذا الخصوص فقد اجريت دراسة عام 2000 للمقارنة ما بين المستهلكين في اوروبا (فرنسا، ألمانيا)، والولايات المتحدة الأمريكية، حول نظرتهم لمنظمات الاعمال في توجهاتها لتبني المسؤولية الاجتماعية. توصلت إلى أن الاوروبيين اكثر استعداداً من نظرائهم الامريكان في دعم الاعمال التجارية التي تقوم بها منظمات الاعمال ذات التوجه نحو اعتمادها للمسؤولية الاجتماعية. كما توصلت الدراسة الى ان الاوروبيين اكثر قلقاً نحو الاعمال التجارية التي يتوجب توافقها مع المعايير القانونية والاخلاقية.

#### التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية:

يشير استاذ الادارة Carrrol من جامعة جورجيا Georgia الأمريكية الى ان المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة هي كل متكامل يمتد من داخل المنظمة الى خارجها (Kinichi & Williams ,2011,p.87). وبقدر تعلق الامر بحدود المسؤولية الخارجية فانها تتمثل بالحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مدخلات منظمة الاعمال نحو تحقيق اهدافها الاجتماعية، والمتمثلة بتذليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وانماط اجتماعية ايجابية في المجتمع. ولكن العقبة امام ادارة المنظمة لا تنحصر في كيفية معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع او في تجاوز البعض منها لاستحالة تحقيقها وفق امكانياتها ومواردها المتاحة. بل تكمن في الانوات المستخدمة لغرض الحكم على مدى سلامة ودقة المعالجات المتخذة تجاه حل تلك المشكلات والتعامل معها.

أما المسؤولية الداخلية، فإنها ترتبط بالافراد العاملين ورفاهيتهم واستخدام الموارد بما يحقق الاداء المطلوب عبر التصميم المناسب لذلك العمل، والشئ المهم في هذا الجانب هو مسؤولية المنظمة في تطوير العاملين ورعايتهم بما يتمثل في تحقيق الاستدامة لرأس المال الفكري الموجود بالمنظمة. والجدول (1) يوضح التوجهات الخارجية والداخلية للمنظمة في ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية...

التوجهات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية	التوجهات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية
<p>1</p> <p>الجوانب الخضراء (البيئية)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة خالية من التلوث</li> <li>- الالتزام بالمعايير القانونية</li> <li>- خطط للطوارئ</li> </ul>	<p>1</p> <p>رفاهية العاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الرعاية الصحية</li> <li>- المساعدة في الاقتراض المالي</li> <li>- الاجازات المرضية</li> </ul>
<p>2</p> <p>المنتجات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السلامة والامان في المنتج</li> <li>- حماية المستهلك عند الاستخدام النهائي للمنتج</li> </ul>	<p>2</p> <p>ظروف العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز جودة بيئة العمل</li> <li>- نادي اجتماعي</li> <li>- امان في العمل</li> </ul>
<p>3</p> <p>السوق والتسويق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير اخلاقية في العمل</li> <li>- علاقات مستمرة مع الزبائن</li> <li>- اعلانات صادقة</li> </ul>	<p>3</p> <p>تصميم العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة رضا العاملين من خلال تصميم العمل</li> <li>- الابعاد الاقتصادية للعمل جنباً الى جنب مع الابعاد الاجتماعية</li> </ul>
<p>4</p> <p>انشطة اجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم المجتمع بالشطة سائدة</li> <li>- دعم البيئة المحلية</li> <li>- دعم منظمات المجتمع المدني</li> </ul>	<p>4</p> <p>استدامة رأس المال الفكري</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة المعرفة</li> <li>- تعميق المهارات</li> <li>- المساهمة الجماعية</li> </ul>

جدول (1)

التوجهات الداخلية والخارجية للمنظمة في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية

Source:- Johnson & Scholer , 2002 , p.221

يلاحظ من الجدول وجود فقرتين أساسيتين... الأولى تتمثل بالعلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري من ضمن التوجهات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية. والثانية تتمثل بالعلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية والجوانب الخضراء (البيئية) من ضمن التوجهات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية. ونظرا لأهمية هاتين الفقرتين لما يمثلانه من توجه استراتيجي مضاف للمسؤولية الاجتماعية سيتم استعراضهما وبشيء من الإيجاز.

### استدامة رأس المال الفكري:

تهتم إدارة المنظمة وتسعى إلى زيادة المعرفة لدى العاملين لديها بمختلف المستويات وتنمية مهاراتهم الفكرية والوظيفية، وإن تتم صيغ العمل فيها على وفق المنظور الجماعي وبما يخدم ويصب في صالح المنظمة في نهاية المطاف. ومن هنا يتضح بأن رأس المال الفكري يمثل في حقيقته موجود غير ملموس "تمتلكه" المنظمة وشأنه بذلك شأن رأس المال النقدي، الذي يستوجب الحفاظ عليه وتنميته وزيادته، لأنه يصب في صالح استمرار المنظمة ونموها. وبالتالي يمكننا القول هنا بأن المنظمة عندما تستثمر في مجال تطوير أفرادها العاملين في المنظمة وعلى مختلف تخصصاتهم، فإنها بحقيقة الأمر تستثمر بالمستقبل الذي سيكون هؤلاء من قيادة وتطوير المنظمة نحو الأحسن وبالأتجاه السليم.

ويمكن القول بأن رأس المال الفكري Intellectual Capital هو "تعبير عن استحصال قوة التفكير الإبداعي أو الانجاز المعرفي للقوى العاملة في المنظمة والتي يمكن استخدامها لخلق قيمة مضافة" (Schermehorn, 2008, p.5). ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه "المجموعة التي تمتلك المعرفة سواء كانت منظمات أو أفراد وقادرة على استخدام تلك المعرفة في زيادة الإنتاجية واكتساب ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات في ذات الصناعة" (www.businessdictionary.com). ويتضح من هذا التعريف بأن رأس المال الفكري يركز في جوهره على حدود المعرفة وتنميتها لدى العاملين باتجاه هدف

استراتيجي يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من خلالها التفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة.

وعليه فإن مصطلح رأس المال الفكري يعني في حقيقته استثمار المعرفة لتوليد العائد أو أي نفع آخر ممكن تحقيقه، وهذا المعنى يتسع إلى شمولية العلاقة ما بين قوة أو إبداع العقل البشري والمفهوم الاقتصادي لرأس المال، باتجاه تحقيق المنافع لإنتاج المزيد من السلع والخدمات ذات النفع الأكثر تأثيراً في السوق. وعليه يمكن أن يشمل رأس المال الفكري كل ما يتعلق بالمهارات الشخصية والمعرفة المتاحة في المنظمة نحو كيفية تطوير المنظمة لمخرجاتها من السلع والخدمات. والتي تكون أساس ومقياس في تحديد قيمة التنافس مع الشركات الأخرى. وعلى سبيل المثال تقدر شركة سوني إريكسون Sony Ericsson للهاتف النقال أصولها الملموسة بحدود 5% من قيمتها السوقية، والمتبقي وهو 95% يمثل رأس المال الفكري الموجود في الشركة من عاملين، مهندسين، مبرمجين، تنفيذيين، بحث وتطوير... الخ. وكما يقال في الشركة بأن كل عنصر من هؤلاء يعادل وزنه ذهباً للشركة.

وهذا الأمر المتعلق بالعلاقة ما بين رأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية في منظمة الأعمال يقود إلى القول بكونه تعبير عن رأس المال الفكري في المجتمع Social Capital. على اعتبار أن العاملين في المنظمة هم أصلاً أفراد في المجتمع، وبالتالي فإن ما يتحقق من نجاح للبناء الفكري في المنظمة سينعكس إيجاباً على المجتمع. وهذا ما قاد البعض من المفكرين الإداريين إلى القول بأن المنظمة هي بمثابة "مواطن" لكونها تعد مخرجات فكرية قادرة على الارتقاء بمستوى وقيمة المجتمع على مختلف الصعد الاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وبذلك فهي تعبر عن مسؤوليتها الاجتماعية من خلال استدامتها لرأس المال الفكري في المنظمة لكونه أساساً يخص المجتمع بمجموعه.

## المسؤولية الاجتماعية والبيئة:

منذ وقت مضى كان المنتجون والمنظمات بمختلف تخصصاتها تتحصر مسؤوليتها اتجاه المالكون وحملة الاسهم، وتسعى على وفق هذه المسؤولية الى تقديم افضل المنتجات وبجودة مناسبة وبأقل سعر ممكن. ولكن الحقيقة التي لازمت هذا الامر بان المنتجات هذه كانت لها تأثيرات جانبية معاكسة، تمثلت في اتساع حدة المنافسة ما بين المنتجين لكسب الزبائن عبر تقديم منتجات متماثلة وهذا ما زاد من الاستنزاف المتسارع للموارد. وكذلك الامر انعكس على زيادة فرص التلوث البيئي من جراء عمليات الانتاج المتزايدة، وما يترتب عليها ايضا من مخلفات الانتاج او الاستهلاك وما بعده. وهذا ما قاد لان تكون لدى الادارات نظرة او توجه للمسؤولية الاجتماعية تتوافق مع المتطلبات البيئية التي تفرضها عمليات الانتاج وحتى الاستهلاك وما بعده.

وبهذا الخصوص يرى (Graham&Ketra,2002) بأن قيام ادارات المنظمات بدعم البيئة وحمايتها هو ليس عمل تطوعي، بل هو واجب وجزء من مهام ومسؤولية المنظمة. لان المسؤولية الاجتماعية تعني هنا التركيز على الزبائن وان تأخذ بعين الاعتبار المشكلات البيئية الحاصلة لهم، وما يمكن ان تسهم به في تحقيق الرفاهية المجتمعية وعلى الامد البعيد وعلى هذا التوجه فقد عرفا (Stewart&Asalmon,1997) المسؤولية الاجتماعية على انها " الطريقة الادارية المعتمدة من قبل المنظمات للاهتمام بالانشطة التي تمارسها ليكون لها تأثير ايجابي على المجتمع والمنتجات التي تقدمها" (Hosein&Amin, 2011,p.539) وهذا التعريف يهدف الى ان تتبنى المنظمات توجهات فاعلة وحازمة لاستئصال اي تأثيرات سلبية ناتجة من جراء عملها تجاه المجتمع والبيئة. وبما يقود بذات الوقت الى احداث تغير ايجابي في الاتجاهات والسلوك لدى المستهلكون في تفاعلهم الايجابي مع البيئة وحمايتها.

وعلى هذا الأساس فإن المسؤولية الاجتماعية في التسويق تعني قيام رجال التسويق بعمليات التعبئة والتغليف، الترويج، البيع الشخصي، والخدمات.... الخ. والتي تكون هادفة الى تحقيق الارباح للمنظمة ورفاهية المجتمع بذات الوقت. والغرض من ذلك هو ان تكون العمليات الناجمة من الانشطة التسويقية المختلفة ذات توجهات صديقة للبيئة كما هو على سبيل المثال في استخدام مواد للتعبئة والتغليف تكون قابلة لاعادة التدوير لاستخدامها مرة اخرى. لأن ذلك ان يقلل من الاستنزاف الخطير للمواد الاولى الطبيعية (الاشجار) التي يتم من خلالها تصنيع الورق بأشكاله المختلفة، وهذا يعني الحفاظ على البيئة وحمايتها. والامر يمتد ايضا الى الانشطة الترويجية التي يمكن استخدامها لأكثر من غرض ولفترات زمنية طويلة نسبيا، ودون ان تحتاج الى استبدالها او اتلافها جراء عدم صلاحيتها للاستخدام. كما هو على سبيل المثال في استخدام الاعلانات الالكترونية الضوئية المتحركة في الشوارع العامة او ملاعب الرياضة. والتي هي منتجات صديقة للبيئة لكونها لا يتم اتلافها كما كان حاصل في الاعلانات التقليدية الثابتة (صور، يافطات، بوسترات... الخ). وهذا يمثل ايضا حماية للبيئة وتقليل من الاستنزاف للموارد الطبيعية والتلوث البيئي. والامثلة تمتد الى بقية الانشطة التسويقية الاخرى في عمليات التوزيع، والتخطيط للمنتج الجديد، والخدمات الساندة للانشطة التسويقية... الخ. وهذا ما يتطابق مع القول في التوجه التسويقي للشركات بأن "المسؤولية الاجتماعية ليس شيء صحيح Right thing يجب عمله، بل هي شيء ذكي ليتم عمله Smart thing to do".

### المسؤولية الاجتماعية كمفهوم تسويقي:

التسويق هو احد الوظائف والانشطة الرئيسة التي تمارسها المنظمة ضمن سلسلة الأعمال والمهام المختلفة التي تقوم بها للوصول الى ما مخطط من اهداف وغايات بعيدة الامد. وطالما كان الامر بهذه الصيغة فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمنظوره التسويقي لا يبتعد كثيرا عما هو عليه بالمفهوم العام للمنظمة



ككل، ولكن الاختلاف سيكمن في التوجهات والتطبيقات المعتمدة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وبخاصة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها وظيفة التسويق. وبشكل عام يمكن تأشير جانبين أساسيين في التوجهات التسويقية للمنظمة حيال المسؤولية الاجتماعية وهما: - ( Kuberudu & Himabindu,2011,p.3 )

1- الجانب الفلسفي: ويتمثل في اسهام الشركة وبشكل عادل بتحمل مسؤوليتها القيمة تجاه المجتمع وشأنها بذلك شأن الاطراف الاخرى العاملة في خدمة المجتمع كالعائلة، المدارس، الجامعات، المستشفيات، منظمات المجتمع المدني... الخ. اذ بات من الواضح اليوم في عالم الاعمال بان حاجات المجتمع تأخذ الاعتبار والسياق المهم في مسار تلك الاعمال، وان الشركات اليوم ليست مطالبة في تقديم منتجات جيدة من وجهة نظر الزبائن فحسب. بل انها مطالبة من قبلهم ايضا بأن تكون مهتمة في القضايا الاجتماعية التي يواجهونها فضلا عن اهتمامها بالبيئة. وهذا الامر نابع من تطور مفهوم التسويق ولكون الشركات لا تعمل على وفق ما يفرضه القانون والية السوق، بل ان المجتمع يريد من الشركات ان تعمل بشكل اخلاقي وان تكون جزءا من المجتمع باعتبارها مواطن قبل ان تكون شركة ذات مصالح خاصة.

2- الجانب الاستراتيجي: يقوم في جوهره على حسابات الشركة المنصبة نحو الالتزام بالتعامل مع الزبائن على اساس مقدار تفضيلاتهم للتعامل مع الشركات التي تكون اكثر التزاما تجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية. ومن هنا فانه على المنظمات التسويقية ان تضع في نظرها الاعتبارات الاخلاقية والاجتماعية والقانونية والبيئية في انشطتها المختلفة، حيث يمكننا ان نرى وبوضوح تام بأن المستهلكون قد يغيرون من قراراتهم الشرائية وتعاملاتهم مع الشركات على وفق موقف الشركة من تلك الاعتبارات التي يرونها اصبحت لازمة لقبول التعامل معها من قبل المجتمع. وبالتالي فان الشركات

يجب ان تضع موازنة ما بين اهدافها الربحية واحساسها بحاجات المجتمع الانسانية والاخلاقية، التي يطلبها جنباً الى جنب مع السلع والمنتجات التي يشتريها من تلك الشركات. ومن هنا اصبح هنالك تكامل ما بين الاداء والتوجه التسويقي للشركات في تعاملها مع السوق وتحملها للمسؤولية الاجتماعية التي تعبر من خلالها عن توجهها الصميمي والحقيقي في تفاعلها مع المجتمع وتلبية حاجاته ورغباته.

وبهذا الخصوص يرى الكثير من الباحثون بان اعتماد فلسفة المسؤولية الاجتماعية بمنظورها التسويقي وتنفيذها في بيئة الاعمال يمكن ان يحقق لها الاتي:- (Violeta& Ileana,2007,p.2593), (Kotler,2012,p.632-636)

1- الارتفاع في مستوى توقعات وادراك الزبائن اتجاه الاعمال الايجابية التي تقوم بها الشركة، وهذا ما يقود الى تعزيز الثقة بما تقوم به من اعمال وما تقدمه من منتجات. وكمثال على ذلك هو ما حصل لشركة British Telecom في عام 2001 عندما زاد مؤشر رضا الزبائن لديها عن الخدمات التي تقدمها بمقدار 25% عما هو عليه بالسنة السابقة لذلك.

2- ارتفاع مستوى الطموحات لدى العاملين في الشركة لانجاز اعمال ثلّيق بمستوى الشركة ومستوى العمل الذي يقدمونه لكونه يصب في نهاية المطاف في خدمة المجتمع، وبالتالي فانهم سيكونون اكثر التزاما في العمل وفخوريين بعملهم بالشركة. وهذا ما اكدته احدى الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية والتي اشارت الى ان 81% من العاملون في الشركات التي تبني المسؤولية الاجتماعية هم فخورون بعملهم في تلك الشركات.

3- التشريعات القانونية والضوابط الحكومية اصبحت اكثر صرامة على الشركات حيال الاعمال التي تقوم بها تلك الشركات تجاه الزبائن لغرض ضمان حقوقهم وعدم الاضرار بمصالحهم. وبالتالي فان تبني الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية التسويقية يعني تجنبها لاي عقوبات قد تطالها.

4- الاهتمام الذي يوليه المستثمرون للمسؤولية الاجتماعية هو تعبير عن انتمائهم للمجتمع أصلاً. وهذا ما أكدته الإحصاءات التي أشارت إلى أن قيمة الأسهم للشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2009 في مجال البعد الإنساني للأسهم بالمسؤولية الاجتماعية قد بلغ ما مقداره 14.1 مليار دولار كنقد أو أسهمات مادية للآخرين. وعلى سبيل الإشارة إلى هذا الأمر هنا فإن شركة Newman المتخصصة في إنتاج الصلصة، الذرة الصفراء، عصير الليمون والتي تباع منتجاتها في 15 بلد من بلدان العالم قد تبرعت بكل أرباحها البالغة 300 مليون دولار لغرض دعم البرامج التربوية والإنسانية ورعاية الطفولة.

5- التغيرات الحاصلة في مسار عمل المنظمات وأهدافها بالاتجاه الذي يقودها نحو خدمة المجتمع وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية يتيح لها الفرصة في الابداع لمعالجة المشكلات التي تواجهها لأنها ستكون أقرب إلى المجتمع، وسيكون مستقبلها النجاح في أغلب الاحتمالات.

## المصادر المعتمدة في الفصل

### الكتب العربية:

- 1- البكري، ثامر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 2- البكري، ثامر، التسويق - اسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 3- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق الاخضر، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

### الكتب الاجنبية:

- 1- B.Kuberudu & V.S.Himabindu , **Marketing and Social Responsibility** , International Journal in Multidisciplinary and Academic Research (SSIJMAR) Vol. 1, No. 4, November-December,2011.
- 2- Daft ,Richard , L. et al ,**Management** , 2<sup>nd</sup> ed ,South – Western , Cengage Learning. Singapore , 2010.
- 3- Felderg , Meyer ,**Defining Social Responsibility** , Journal of Management.Vol.2,No.3, Spring 1975
- 4- Hosein Vazifehdust, Amin Asadollahi, **The Role of Social Responsibility in Green Marketing & Its Effects Health & Environment in Iran**, *European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 4 (2011)*
- 5- Nickels , William , G. et al ,**Understanding Business** , 7<sup>th</sup> ed , McGrow –Hill ,2005.
- 6- Whellen ,Thomas,L. & Hunger ,J ,David ,**Concepts in strategic management and business policy** ,10<sup>th</sup> ed ,Pearson Prentice –Hall ,2009.
- 7- Oxford Dictionary of Marketing , 3ed ed, Charles Doyle ,USA,2011.

- 8- Jones ,Gareth ,R,& George , Jennifer ,M. **Contemporary Management** ,7<sup>th</sup> ed ,McGrow –Hill. 2011.
- 9- Johnson ,Gerry & Scholer , Kevan , **Exploring Corporate Strategy** ,6<sup>th</sup> ed , Prentic –Hall ,2002.
- 10- Pride ,William ,M & Ferrell,O,C, **Marketing** , ..... , Houghton Mifflin Co ,2006.
- 11- Kinicki , Angelo ,& William , Brian ,K. **Management** , 5<sup>th</sup> ed ,McGraw-Hall ,2011
- 12- Korler , Philip & Keller ,Keven , Lane , **Marketing Management**,14<sup>th</sup> ed , prentice –hall ,2012
- 13- Schermerform , John ,R. **Management** ,9<sup>th</sup> ed , John Wiley & Sons ,inc , 2008.
- 14- Violeta, SIMA , Ileana Georgiana, **THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – A MODERN MARKETING CONCEPT**, Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VI (XVI), 2007

#### المواقع الالكترونية:

- 1- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
- 2- [www.ipd.gov.hk](http://www.ipd.gov.hk)
- 3- [www.attainix.com](http://www.attainix.com)
- 4- [www.balagh.com](http://www.balagh.com)
- 5- [www.alasv.ws](http://www.alasv.ws)
- 6- [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
- 7- [www.managmentlab.org](http://www.managmentlab.org)
- 8- [www.skyme.com](http://www.skyme.com)

الفصل السابع

الميزة التنافسية

المستدامة

**Sustainability**  
**Competitive Advantage**



## الفصل السابع

### الميزة التنافسية المستدامة

### Sustainability Competitive Advantage

#### المقدمة:

انتهجت الكثير من الشركات مفهوم المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي في عملها ومنذ امد ليس بالقصير، وقد كان هذا التوجه بحقيقته هو الحافز المفاهيمية والتطبيقية للعديد من الممارسات والتوجهات المعاصرة لمنظمات الاعمال. فأصبحت الاستدامة واحد من بين التوجهات المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي لمسار اعمال المنظمة وارتباط ذلك مع خلق وادامة الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة في بيئة الاعمال التنافسية. وهذا الفصل يسعى الى الاتي:-

- تقديم تأطير مفاهيمي لموضع حساس في بيئة الاعمال يتمثل في الاستدامة، والتي اصبحت اليوم هدفا ومسارا استراتيجي لمنظمات الاعمال التي تسعى للبقاء والاستمرار من جانب. ولتجنب الضغوطات التي تمارس عليها من قبل الاطراف المحيطة بها من افراد المجتمع والحكومات والمنظمات المدنية من جانب اخر.
- استعراض لمفهوم الميزة التنافسية التي اصبحت امرا واجبا لكل الشركات ولكي تعبر عن تفرداها عن بقية الشركات الاخرى العاملة في ذات الصناعة.
- الربط ما بين الاثنين من خلال الميزة التنافسية المستدامة التي تعبر عن التوجه الاستراتيجي المعاصر لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها.
- تم اعتماد نموذج ميداني لتطبيق واعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة عريقة ومميزة على الصعيد العالمي، ومتمثلة بشركة hp للصناعات الالكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية.



## مفهوم الاستدامة Sustainability Concept:

أصبحت الاستدامة من الأولويات الرئيسة في الاستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرون، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر. لكون المنظمات أصبحت اليوم يقاس درجة نجاحها وقبولها من المجتمع بمقدار اسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن. وقد بات من الواضح بان استخدام مصطلح الاستدامة sustainability بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والافعال المتقابلة ما بين منظمات الاعمال بشتى تخصصاتها وانشطتها المختلفة من جانب، والمجتمع عبر ممارسات افراده اليومية وبجميع اشكالها من جانب آخر. والتي يمكن ان تحدث تأثير ايجابي او سلبي في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية، والتي أصبحت ومنذ امد قريب بكونها تمثل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال نحو تخضير اعمالها، وان تكون اكثر توافقا مع البيئة.

على الرغم من كون موضوع الاستدامة اقترن مع مفهوم البيئة الا ان ذلك لايمكن اجتزائه بهذا الشكل دون ربطه مع بقية المتغيرات الاستراتيجية والتخطيط المعتمد في منظمات الاعمال. فأصبحت الاستدامة مقرونة مع الميزة التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة، ولذلك أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الأولويات الرئيسة في استراتيجية الاعمال في أغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون. ولعل مرد ذلك يعود الى ان قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقترن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى واساليب الانتاج، وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن.

وكمثال على ذلك فقد اعتمدت شركة hp الاستدامة كأساس في تحقيق ميزتها التنافسية وكان ذلك على ثلاثة مراحل. حيث كانت المرحلة الاولى في بداية عام 1980 عندما اعتمدت التوجهات البيئية في مسار عملها والمنصبية على منع التلوث، والعمل على تخفيض الاشعاعات في عمليات التصنيع التي تقوم بها. اما في المرحلة الثانية فقد ارتكزت استراتيجية الاستدامة المعتمدة من قبل الشركة على إدارة المخاطرة ومنع التلوث البيئي واجراء التحسينات على اساليب العمل. وفي المرحلة الثالثة وتحديدا في عام 1990 فقد انتقلت الشركة الى مرحلة جديدة تمثلت في تطوير عمليات الانتاج لتقديم منتجات صديقة للبيئة من حيث قدرتها على اعادة التدوير، التغليف الاخضر، التصميم البيئي، والالتزام التنظيمي بالقواعد البيئية في العمل.

لذلك يمكننا القول بأن الاستدامة لم تعد اجتهاد شخصي للقائد الاداري للمنظمة، او هي استجابة لتأثير الضغوط الخارجية فحسب. بل اصبحت منهج استراتيجي يتوجب التنقيف عليه داخل المنظمة وتبنيه على وفق معايير الجودة المرتبطة بالانتاج والبيئة. وبالتالي فان الموضوع يرقى لان يكون جزءا من رسالة الشركة ليتم التعبير عنه بأجراءات فعلية في التنفيذ.

### **الاستدامة والابداع :Sustainability and Innovation**

تنظر العديد من الشركات الى مفهوم الاستدامة على انه تعبير عن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها تلك الشركات. ولكن الحقيقة التي ادركتها هذه الشركات لاحقا بان الاستدامة تعني في حقيقتها استراتيجية الاعمال المتقدمة نحو تحقيق الابداع من اجل امتلاك ميزة تنافسية. ولا شك بان التحديات التي تواجه الشركات في بيئة الاعمال ستكون بمثابة البداية المنطقية نحو الابداع لكي تتمكن من تجاوز القيود المفروضة عليها من قبل البيئة العامة والبيئة التنافسية المحيطة بها. حيث تكون التوجهات الحكومية ومن خلال القوانين والانظمة التي تحدد عمل الشركات في بيئتها المحلية او الخارجية، يمكن ان تكون بذات الوقت القوة الدافعة

في اغلب الاحيان لتحقيق الاستدامة التي تشترطها تلك القوانين والانظمة لكي تعمل هذه الشركات. وبالتالي فانها ستكون بمثابة تحدي لمنظمات الاعمال وزبائنهم عندما تفرض عليها شروط ومعايير يتوجب انجازها على مستوى الاعمال والمنتجات التي تقدمها. وهذا ما يتأثر على سبيل المثال وليس الحصر في تحقيق مستوى اقل في استهلاك الوقود، تخفيض الانبعاثات المتولدة من عمليات الانتاج، تطوير مستوى الامان في العمل.... الخ.

ولكن هذه التحديات يمكن ان تكون سببا في دفع الشركات للتفكير بشكل مجدد لرفع مستوى معايير التشغيل، وكما هو على سبيل المثال فيما تراه البعض من الشركات بان القوانين التنظيمية الموضوعة من قبل الحكومة هي بمثابة اجراءات وقود لعملها. ولكن عندما تحين الحقيقة ولكي تستمر الشركة في عملها، فان هذه الاجراءات التنظيمية ستكون بمثابة تحدي لها يتوجب تجاوزها عبر استراتيجية الابداع التي تنتهجها الشركة لكي تبقى وتستمر. وهذا الامر بطبيعة الحال لا يأتي من خلال الرغبة فقط، بل يقترن بوجود الارادة التنظيمية في الشركة والمتمثلة بالتخطيط والاعتماد على استراتيجية واضحة تقودها لتحقيق ذلك، وهذا ما يتمثل بامتلاك الشركة لميزة تنافسية للتعبير عن ذلك الابداع المتحقق من قبلها.

باتجاه اخر فان الشركات عندما تركز على تحقيق الاستدامة فان ذلك من شأنه ان يدفع الشركة الى اعتماد تكنولوجيا متقدمة وجديدة، وهذا من شأنه ان يكون قوة دافعة نحو الارتقاء بمستوى عمليات الانتاج وتحسين مستوى المخرجات المتحققة. وبالوقت الحاضر فان التكنولوجيا الجديدة تعني في حقيقتها تخضير الاعمال والتوجه نحو ايجاد منتجات صديقة للبيئة بذات الوقت وهذا ما يمثل جزءا مهما من عملية واستراتيجية الابداع. وكمثل على ذلك فان شركة DuPont في الولايات المتحدة الامريكية طورت تقنيات جديدة لانتاج مادة السليلوز Cellulose المستخدمة في البيوت الزجاجية للمنتجات الزراعية، والتي من شأنها ان تخفض نسبة الانبعاثات الغازية من البيوت الزجاجية بمقدار 60%، والتي تعد من اخطر

المسببات في أحداث الاحتباس الحراري الذي تواجهه الكرة الأرضية. كما ان هذه التكنولوجيا الجديدة التي عبرت عن حالة الابداع تسمح باستخدام الماء المعاد تدويره والسيطرة بشكل افضل على عمليات التلوث التي تحدث للمنتجات الزراعية في البيوت الزجاجية. وبالمحصلة النهائية اصبحت الاستدامة سبب جوهري في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وبما يجعلها قادرة ان تكون اكثر تأثيرا في بيئة الاعمال.

### **الاستدامة والفرص :Sustainability and Opportunities**

المناقشة تقود الى القول بان الرغبة او الحاجة للمزيد من الاعمال المستدامة في الشركة تقود الى خلق حالة التحدي لادارة الشركة بذات الوقت، وتكون هذه التحديات بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والابداع لاقتناص الفرص المتاحة. لكونها تمثل الحلول الجديدة والعمليات لايجاد المنتجات المناسبة للاستجابة الى رغبات وحاجات الزبائن من جانب، والتوافق مع المتطلبات البيئية من جانب اخر، ولتحقيق الاقتناص المربح للفرص المتاحة في السوق.

وتأشيرا الى ذلك فانه يمكن ملاحظة الزيادة الكبيرة في عدد سكان العالم، وما يقابله من استخدام متزايد للسيارات الشخصية من قبل الافراد. والذي كان من نتائجه الاستهلاك الكبير للوقود المستخدم (البنزين) والتلوث المتحقق من الغازات المنبعثة من حركة السيارات. وكانت الشركات ملزمة امام هذه الحالة ان تطور من اساليب الانتاج ومن منتجاتها لتكون اكثر صداقة للبيئة ومحقة الاستدامة البيئية. وبالتالي فقد استطاعت شركة DuPont من ايجاد مواد من الالياف والبلاستيك يمكن استخدامها في المحركات لغرض تخفيض الوزن العام للسيارة. ومن خلال ذلك فقد تم ازالة ما يقرب من (11) كيلو غرام من (70) مليون سيارة تم انتاجها وطرحها في السوق. وهذا الامر قاد الى توفير ما يقرب من (240) مليون غالون من الوقود (يعادل 9 مليون برميل من النفط الخام). ( Davide Vassallo ,2012,p.2 )

كما قامت ذات الشركة في عام 2009 بأعتماد استراتيجية جديدة في البناء الأخضر تقوم في جوهرها على هدف مركزي يتمثل في تحقيق " النفايات الصفرية Zero Waste " وهذا التوجه يقوم على اساس مبدأ "3Rs" وهي التخليص Reducing وإعادة الاستعمال Reuse وإعادة التدوير Recycling لمجمل النفايات المتولدة عن البناء. وقد استطاعت الشركة بعد هذا الجهد الابداعي وبمرور ثلاث سنوات على المشروع ان تحقق تخفيض في حجم النفايات التي يفترض ارسالها الى مواقع طمر النفايات بما مقداره (81) مليون باوند. ونجحت في توجيهها الاستراتيجي نحو الاستدامة البيئية بتخفيض التأثير البيئي السلبي لعملها، لانها وصلت الى الهدف المنشود والمتمثل ببلوغ النفايات الصفرية. كما انها حققت بذات الوقت من هذا العمل الابداعي ارباح وصلت الى ما يقرب من (4.5) مليون دولار. (Ibid)

### الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملافاة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم. (البكري، 2010، 191). وهذا يعني بأن قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الابداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية لايمكن ان يكون ويستمر دون ان يكون هنالك ابداع فكري متوافق مع الامكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين. اذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لانها ستكون اجترار لافكار مماثله لاتبث ان يتم تقليدها من قبل الآخرين ولنتتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية.

ويتوجب أن ندرك هنا بأن الميزة التنافسية لا تعني بأنها العصى السحرية في نجاح الشركة، بل أنها جزء من عناصر أخرى مشاركة معها بالنجاح، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق تلك النجاحات. ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

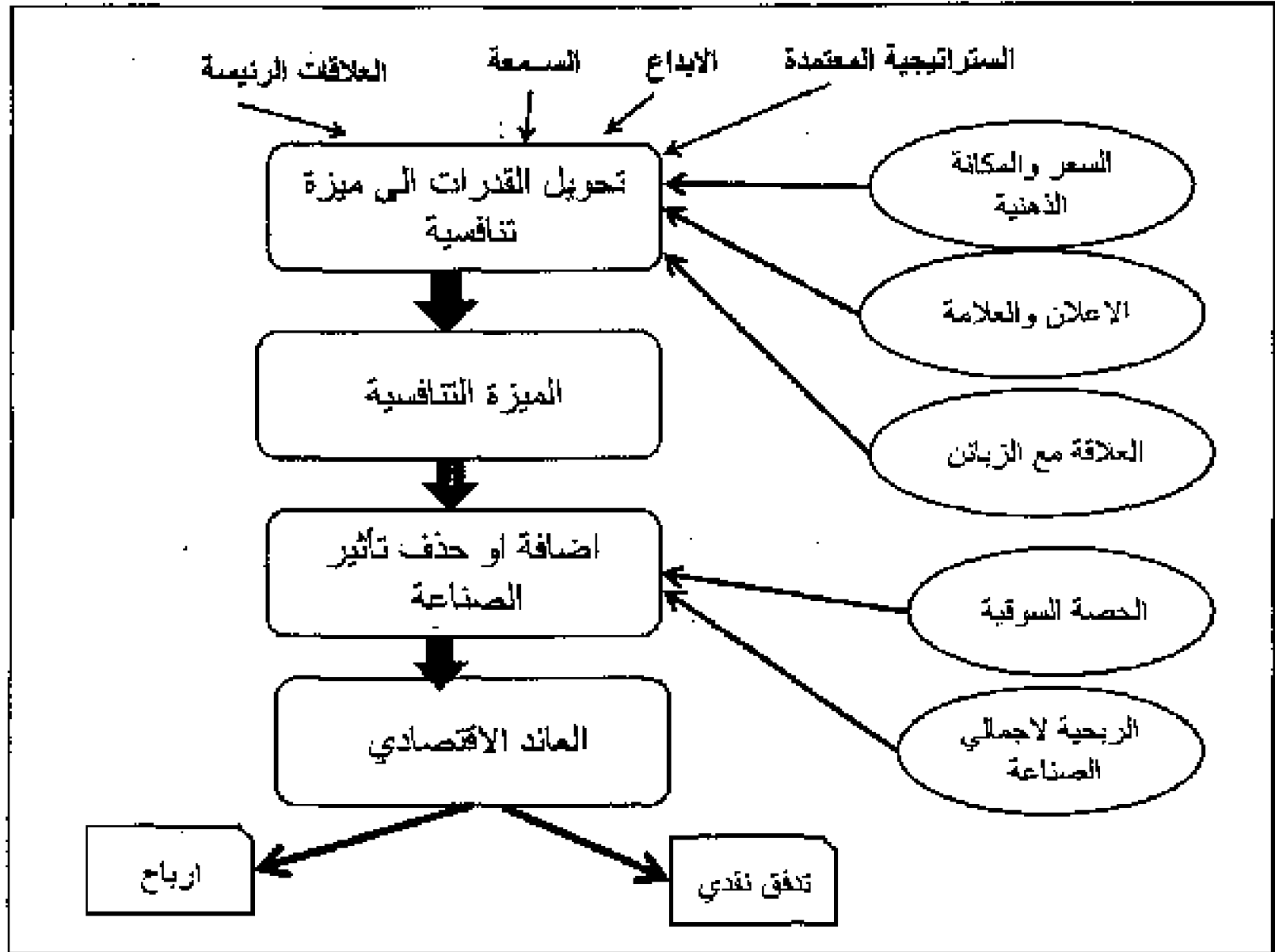
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

إذن يمكننا القول بأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية. وبالتالي فقد عد امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية وللأمد الطويل. وتاريخاً يعد الكاتب Alderson 1965 أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها على أنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم" (Gould,2008 ,p.4). كما عرفها Fakey 1989 على أنها "أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجاباً قياساً بالمنافسين ومن وجهة نظر الزبون" (Low & Praveen,2010 ,p.64). وقد عرفت أيضاً على أنها "أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة، وقد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار الاوطئ أو الخدمة المضافة" (Ehmak,2011,p.18).

والتعريفين الآخرين لا يبتعدان كثيرا عما ذهب إليه ميشيل بورتر 1985 Michael Porter والذي حدد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية هي:- (Gould, 2008, p.6)

- المفهوم الأول:- الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها ان تزيد من الآمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة Fife Force Model وهي... قوة المشترون، قوة المجهزون، الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، والمتنافسون في ذات الصناعة.
- المفهوم الثاني:- السبرراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل ب... قيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز، والتركيز. ويتم اعتمادها على اساس السوق المستهدف فيما اذا كان سوق واسع او سوق ضيق.
- المفهوم الثالث:- تحليل سلسلة القيمة والذي يستند الى نوعين من الانشطة التي تقوم بها المنظمة هما الانشطة الرئيسة (الامداد الداخلي، الامداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والانشطة الساندة (البنى التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير).

والسؤال الذي يمكن اثارته هنا هو كيف تستطيع الشركة ان تخلق لها ميزة تنافسية وفي ظل واقعها الفعلي؟ الاجابة على هذا التساؤل تكون متنوعة ومتعددة المجالات سواء كان ذلك في المدخل المعتمد في بناء الميزة التنافسية (المدخل الخارجي او المدخل الداخلي). او في ماهية المصادر المعتمدة في بنائها (الموارد، العمليات). ولكن بصيغة عامة فان الشكل (1) يوضح الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية وباتجاه خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى اليها الشركة. (Pearce, 2003, p.18)



شكل (1)

الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية في الشركة

## الميزة التنافسية المستدامة:

### Sustainable Competitive Advantage

الربط ما بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين او توجهين فحسب، بل انه يعني استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة الى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد، وما يمكن ان تخلقه هذه العملية من تهديد خطير للأجيال القادمة. وبالتالي مايتوجبه من توجه للعمل على ايجاد بدائل جديدة لتلك الموارد مع التعظيم للاستخدام المتحقق للموارد الطبيعية بذات الوقت وبدون اي اهدار لها. فضلا عن العمل لحماية البيئة من اي تأثيرات سلبية سواء كانت خلال عمليات الانتاج او مايعدها وحتى ماقبلها. وهذا مايمثل توجه متميز لعمل المنظمة يتوافق مع ارادة المجتمع ورغبته في



العيش ببيئة نظيفة وامنة وان تكون المنتجات المقدمة له من قبل الشركات متوافقة مع توجهاته البيئية والاستجابة لحاجاته الانسانية بذات الوقت.

وتشير الدراسات الى ان اول من طرح فكرة او مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما اشار في القول بانه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري. (Reed,et al,2000,p.9) وبهذا الصدد يشير Chaharbaghi 1999 & Lynch الى ان الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية. على اعتبار ان الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وأخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Asli,2011,p.53)

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الاخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الادب الاداري وخصوصا في مجال الادارة الاستراتيجية. وقد ركز العديد من علماء الادارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال وليس الحصر Hall 1992 , Walley & Thwaites 1996 , Fass & Knudsen 2001 والذين اشاروا الى ان مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو توصيف للاداء المتفوق المعتمد على المصادر او الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين او المحتمل دخولهم الى ذات الصناعة".

وبهذا الصدد فقد اشار Kotelnikov 2004 الى وجود ثلاث اجزاء رئيسة في الميزة التنافسية، حيث يتمثل الجزء الاول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي

هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول الى عالم الاعمال الواسع ولخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا. والجزء الثاني فانه يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين. والجزء الثالث وهو الاخير فانه يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن امكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.

ومع ذلك فقد اجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية، فقد اشار Peteraf 1993 الى انها تعبير عن الموارد غير الملموسة. فيما اشار Aaker 1993 الى انها تعبير عن التوجه نحو السوق. بينما اشارا Hunt & Morgan 1995 الى انها تعبير عن التعلم التنظيمي. و اشار Slater 1995 الى انها تعبير عن الابداع. و اشار Darasuraman 1997 الى انها تعبير عن التسويق بالعلاقة.

ولكن في القرن الواحد والعشرون أخذ المصطلح معنى اخر وكما مؤشر في اجابة Warren Buffett عندما تم توجيه السؤال اليه عن ماهو الشيء الاكثر اهمية والذي يمكن ان يبحث عنه لغرض تقييم الشركة؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة. حيث انها تمثل المستوى الاعلى في ادارة المنظمة وانها لا تقتصر على الموارد الملموسة او غير الملموسة فحسب، بل ان الامر ابعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الاعمال المنجزة من قبل المنظمة. والجدول (1) يلخص ابرز المفاهيم التي اوردها ابرز الكتاب والباحثون للميزة التنافسية المستدامة. (Low & Praveen,2010)

المؤلف والسنة	عنوان المقالة / الكتاب	المساهمة العلمية
Alderson (1965)	"The Search for Differential Advantage"	الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي التكنولوجيا، القانونية، الجغرافية. وهناك أربع استراتيجيات لانجازها وهي التمايز، للجزئية، للصفة، الانتقائية.
Hall (1980)	"Survival Strategies in a Hostile environment"	الشركات الناجحة ستنجز اعمالها اما من خلال الكلفة الاوطى او الاكثر تمايزا.
Porter (1985)	"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"	الاستناد الى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Hamel and Prahalad (1989)	"Strategic Intent"	الشركة يجب ان لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، ولما يجب ان تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.
Barney (1991)	"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"	هناك أربع مصادر لخلق الميزة التنافسية المستدامة وهي.... القيمة، الابداع، عدم القدرة على التقليد، عدم وجود بديل.
Hall (1993)	"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA"	تتمثل بالموارد العادية المختلفة (الاصول، القدرات) والتي تسمح للشركة لامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.
Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)	"Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"	الاستناد الى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة. واللذان تقودان الى انجاز الميزة التنافسية المستدامة ولاضافة قيمة للزبون.
Hoffman (2000)	"An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future"	استناد الميزة التنافسية المستدامة الى المفاهيم الاخرى في استراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة، والشبكات.
Sadri and Lees (2001)	"Developing corporate culture as a competitive advantage"	الثقافة الايجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.
Adams and Lamont (2003)	"Knowledge management systems and developing SCA"	الابداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في اقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة
Kotelnikov (2004)	"Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time"	يقترح نموذج التعاضد (التدائبية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الانتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المؤلف والسنة	عنوان المقالة / الكتاب	المساهمة العلمية
Khandekar and Sharma (2005)	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organisations	الاهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الاداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة الى المولود المتاحة بالمنظمة. وهناك ارتباط ايجابي ما بين قابليات الموارد البشرية والاداء التنظيمي للتأثير الايجابي في تحقيق للميزة التنافسية المستدامة.
Javalgi and Radulovich (2005)	SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers"	يمكن للشركات ان تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات القطاعية لادارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الاكبر عليه وزيادة ولاءه.

جدول (1)

الاسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

### شركة Hewlett & Packard (hp) واعتمادها للميزة التنافسية المستدامة:

سيتم البحث في شركة hp الرائدة في الصناعة الالكترونية والبرمجيات كنموذج للمحاكاة والتطبيق لما تم تناوله من تأطير اكايمي لمفاهيم الاستدامة، والميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة وبشكل مختصر ومركز وبما يتوافق مع الحدود المتاحة للفصل، وعبر الفقرات التالية:-

### التأسيس والتوجه الاستراتيجي لعمل الشركة:

شركة Hewlett & Packard والمعروفة اختصاراً على وفق ما مؤشر في بورصة نيويورك بالرمز hp هي شركة امريكية متعددة الجنسيات ومتخصصة في مجال الاجهزة الالكترونية والبرمجيات للحاسوب. ومقر الشركة في مدينة Palo Alto في ولاية California وانها تقوم بتوفير المنتجات والتكنولوجيا وتصميم البرمجيات. حيث تتمثل خطوط منتجاتها الرئيسة بأجهزة الكمبيوتر الشخصي، خوادم معايير الصناعة، اجهزة التخزين ذات الصلة بالحاسوب، منتجات الشبكات، البرمجيات، مجموعة متنوعة من الطابعات واجهزة التصوير... الخ.

تاريخيا تأسست الشركة في مرآب لسيارة واحدة في ذات المدينة من قبل William Hewlett & Dave Packard وذلك عام 1939 برأسمال أولي بلغ مقداره (538) دولار وقد ادرجت منتجات الشركة في قائمة المبيعات لسوق الاعمال عام 1947. وقد بلغت إيرادات الشركة عام 2008 مايقرب من (118) مليار دولار وتحتل المرتبة التاسعة من بين افضل 500 شركة في العالم وذلك عام 2009، وتنتشر حاليا في اكثر من (172) بلد من بلدان العالم. (en.wikipedia.org )

وقد استطاعت الشركة ان تبني برنامج ذا توجه عالمي في مجال الاستدامة والذي يستند الى معايير صارمة في مجال الربحية والمسؤولية والابداع لمواجهة التحديات التي اختطتها في رؤى الشركة المعتمدة. والتي تعبر عن التزام لكافة المستويات التنظيمية في الشركة والتي يعمل بها اكثر من (321) الف موظف وعامل، وتعتمد الشركة استراتيجية متوازنة ما بين الربحية والاستدامة والفاعلية، والتي تسير جنبا الى جنب مع تحقيق التزامها بحماية البيئة والسعي الدؤوب لتخفيض تاثيراتها السلبية من خلال الاعمال والانشطة التي تقوم بها. وقد وضعت الشركة رساله لها ومنذ عام 1957 والتي اشارت فيها الى انها تسعى لمقابلة احياجات المجتمع من خلال منظور المواطن ولتسهم في حماية البيئة التي نعيش فيها جميعا". وقد طورت الشركة هذه التوجهات لكي تكون اكثر التزاما تجاه الجمهور والاستجابة الى استراتيجية التنافس في السوق من خلال التركيز على الميزة التنافسية المستدامة. والعمل على تحقيق الموازنة ما بين القيم المعتمدة في الشركة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ومدى تأثير ذلك على المجتمع والبيئة. والمربع (1) يشير الى القواعد الخمسة لادارة الشركة في التعامل مع استراتيجية الاستدامة. (Jennifer,2009,p.12)

### قواعد استراتيجية الاستدامة في الشركة

#### 1- الفهم الدقيق لاستدامة السوق

المعرفة الدقيقة للسوق تتطلب قياس عدد الأفراد الذين يتعاملون مع منتجات الشركة فيما يتعلق إلى إجمالي السوق من حجم المنتجات لذلك المنتج، وهل هذه الأعداد يمكن أن تنمو مستقبلاً، وكم هو حجم التأثير المتوقع للشركة في السوق.

#### 2- الفهم الدقيق لعلامة المنتج

تحديد ماهية التأثير المتوقع لعلامة المنتج وارتباطها بالاستدامة لتأثير مقدار التأثير المباشر لتحقيق الولاء من قبل الزبون للعلامة.

#### 3- التفاعل الفعال ما بين الاستدامة والاستراتيجية

يتمثل هذا التكامل فيما بين أربعة عناصر أساسية لتحقيق الاستدامة وهي: -  
- مظهر الشركة المزعومة مع من قبل الزبون

- قدرة الشركة على التمييز والخصال المنتج للزبون

- التميز ما بين المتنافسين في ذات الصناعة

- تعزيز العلاقة مع الزبون بمرور الزمن

#### 4- إعادة تقييم خبرة الزبون

اعتماد التفاعل التام مع الزبائن وخصوصية وجود الإقبال بشكل موضوعي وصحيح هو الطريق المثالي لتقييم خبرة الزبون في التعامل مع الشركة ومنحازة.

#### 5- التسويق

اعتماد التسويق في التفاعل مع السوق الحالي والمستقبلي سيكون الطريق المثالي لتحقيق الاستدامة والتكامل مع بقية الأنشطة المعتمدة في الشركة.

### مربع (1)

القواعد الخمسة لإدارة الشركة في التعامل مع استراتيجية الاستدامة

اولويات عمل الشركة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تعتمد الشركة على اولويات اساسية في توجهها نحو تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة والتي تتمثل بالاتي:- ( Eric & Jim ,2009 ,p.6 )

### 1- اعتماد سلسلة التجهيز Supply chain

تقوم الشركة بتهيأة القيادات الادارية المتوافقة مع التوجهات التي تعتمدها لرفع مستوى اداء العاملين والالتزام بالمعايير البيئية. وذلك من خلال حلقات سلسلة التجهيز وبناء علاقة متينة وتعاون ما بين جميع حلقات العمل.

### 2- المناخ والطاقة Climate and energy

تسعى الشركة الى تخفيض تأثيراتها السلبية الى ادنى حد ممكن على المناخ والبيئة، عبر جعل عمليات الانتاج وبكل مضامينها صديقة للبيئة. ولذلك فانها تعمل على تطوير عمليات الانتاج وايجاد الحلول المناسبة لتقليل تأثيرات استخدام الطاقة وتخفيض ثاني اوكسيد الكربون في الجو.

### 3- اعادة الاستخدام والتدوير Reuse and Recycling

تعمل الشركة على تقديم حلول ومقترحات وتطبيقات للجمهور يمكنهم من خلالها اعادة استخدام منتجاتها واعادة تدويرها وبما يتوافق مع توجهاتها البيئية وتقليل الاستنزاف المفرط للموارد الطبيعية.

### 4- الاستثمار الاجتماعي Social Investment

تدعم الشركة مختلف الجهات المجتمعية في مجال التشغيل والتركيز على الجوانب التربوية في الاداء، فضلا عن الاستدامة البيئية الاقتصادية.

### 5- العمليات Operations

تستخدم الشركة نظام الادارة البيئية لتقييم وتخفيض التأثير البيئي السلبي المتحقق من مجمل العمليات التي تقوم بها. وبما يؤدي الى جعل عملياتها صديقة للبيئة من جانب، وتجنب العقوبات التي قد تفرض عليها في حالة انتهاكها لقواعد العمل البيئي من جانب اخر.

## 6- العاملون Employee

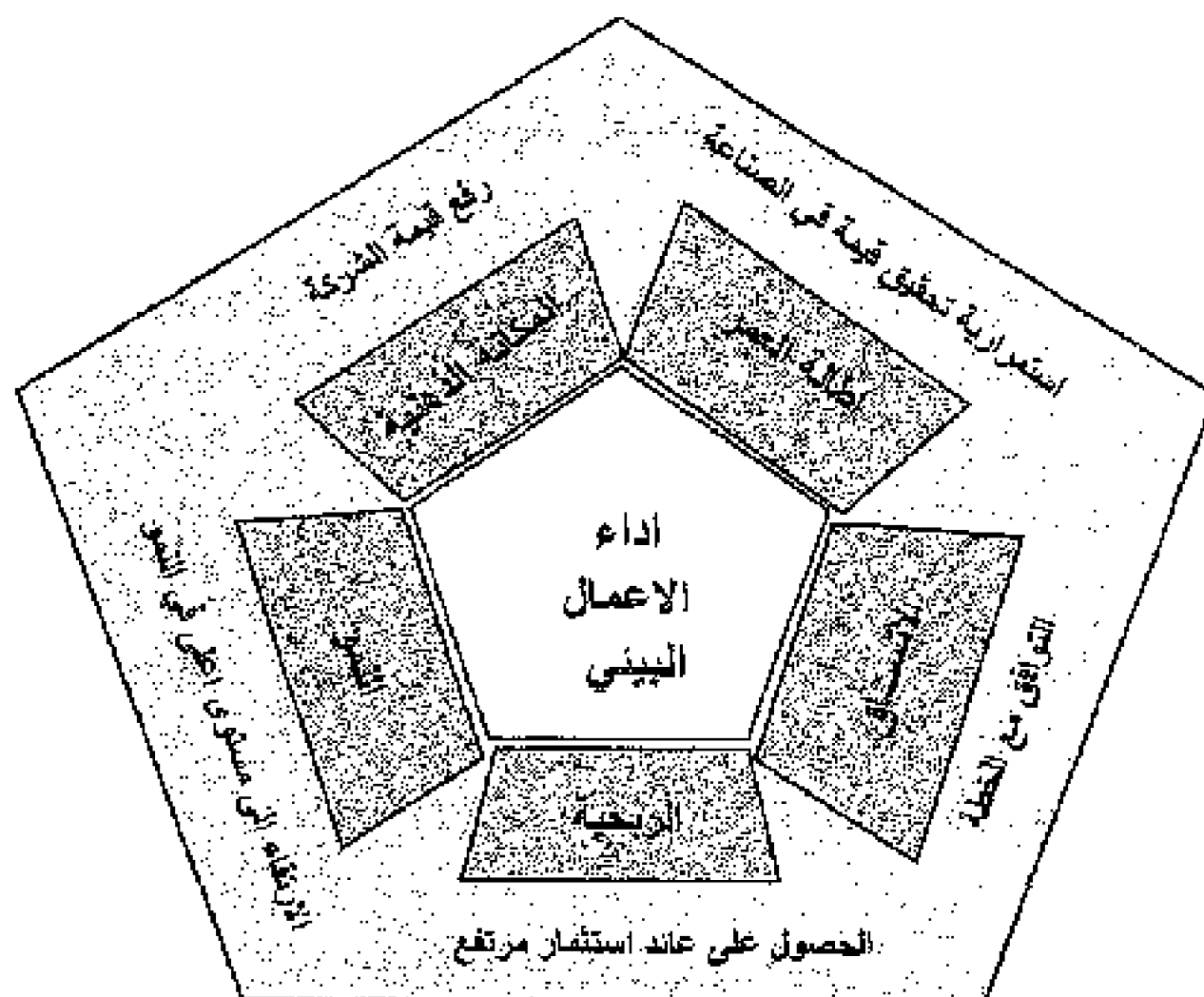
تتبنى الشركة معايير مرتفعة لمستوى أداء العاملين وغير التنوع في قدرات القوى العاملة، مع العمل على إيجاد نظام للرعاية الصحية وتوفير بيئة آمنة للعاملين والتي من شأنها أن تساعد على إنجاز عملهم بالصورة الصحيحة.

## 7- المنتجات Products

تتجه الشركة تصميم للمنتجات والعبوات بما يتوافق مع تخفيض الاستخدام للموارد الطبيعية وإمكانية إعادة تدويرها مرة أخرى ودون إحداث تلوث بيئي.

تطبيق نموذج الأداء البيئي في الشركة:

تعتمد الشركة نمودجا متقدما في تحقيق الاداء البيئي المتوافق مع التوجه نحو تطبيق الميزة التنافسية المستدامة والذي يتضمن خمسة مفاتيح رئيسة يوضحها الشكل (2).



شكل (2)

نمودج الاداء البيئي لشركة hp

Source:- ( Eric & Jim ,2009 ,p.14)



### 1- النمو Growth

يقاس من خلال الدخل والمصاريف المتحققة في عمل الشركة.

### 2- الربحية Profitability

تقاس من خلال العائد على رأس المال وكلف رأس المال المترتبة على الاداء.

### 3- المكانة الذهنية Positioning for the future

تقاس بمقدار الحصة السوقية للشركة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة وحجم التأثير المتحقق في السوق.

### 4- الاتساق Consistency

يقاس من خلال النتائج المالية المتحققة لعدد من السنوات وتوافقها مع المسار المخطط لذلك.

### 5- اطلالة العمر Longevity

يقاس من خلال اجمالي العائد المتحقق لحملة الاسهم والقيمة السوقية لاسهم الشركة.

### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1-البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 2- Preston ,Lynelle , **Sustainability at Hewlett – Packard** ,California Management Review ,Vol.43,No.3, Spring 2001
- 3-Kotler, Philip & Armstrong, Gray, **Principles of Marketing**, 11<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice- Hall, 2007.
- 4- Ehmke,Cole, **Strategies for competitive advantage** ,Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming ,2011.
- 5-Pearce ,Brian ,**Sustainability and Business Competitiveness** , Esmee Fairbairn Foundation ,London ,2003.
- 6-Reed, Richard ,et al, **Total quality management and sustainable competitive advantage**, Journal of Quality Management 5 (2000) 5±26
- 7-Asli , Kucukaslan, **The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies**, African Journal of Agricultural Research Vol. 6(1), pp. 51-59, 4 January, 2011
- 8- Low Swee Foon & Praveen Balakrishnan Nair , **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs** , *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010
- 9-Gould,Marie **Sustainable Competitive Advantage** ,Research Straters Business ,2008 ([www.searchbscohost.com](http://www.searchbscohost.com))
- 10- Eric,M.Lowitt & Jim Grimsley , **Sustainability Competitive Advantage** ,Case Study, Packard, 2009. ([www.hpmemory.org](http://www.hpmemory.org))

- 11-Jennifer,Rice **Creating Competitive Advantage through Sustainability** ([www.fruitfulstrategy.com](http://www.fruitfulstrategy.com))
- 12-<http://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard>
- 13-Davide Vassallo , **When Sustainability Becomes a Challenge, Opportunities for Innovation Abound** August 22,2012 ( [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com) )

الْفَضْلُ الْقَامِنُ

التسويق الريادي

**Entrepreneurial  
Marketing**



## الفصل الثامن

### التسويق الريادي

### Entrepreneurial Marketing

#### المقدمة:

أفرزت التوجهات الحديثة بالتسويق مفاهيم معاصرة كان من بينها التسويق الريادي والذي لا زال موضع نقاش وحوار وبخاصة في جانبه التطبيقي، على الرغم من مرور فترة زمنية مناسبة على أول استخدام للمصطلح بشكل أكاديمي. ولعل جوهر النقاش والحوار الفلسفي حول الموضوع يكمن في المنهجية المعتمدة في تحديد استخداماته والتعامل معه، لكونه لا يخضع إلى الشروط التقليدية في التسويق لتحديد مسارات العمل. إذ أنه يعتمد بشكل جوهري على منهج الإبداع والابتكار في الأفكار والممارسات التسويقية للتمايز عن الآخرين في ذات الصناعة. فضلا عن ذلك فإن التسويق الريادي يمتاز بسمه رئيسة وهي اعتماده أو تطبيقه من قبل المنظمات الصغيرة لكونها لا تستطيع من مجاراتها للمنظمات الكبيرة في ظل المنافسة التقليدية. والسبب الرئيسي في ذلك هو التبنّي الشخصي للمالكين في توليد الأفكار المبدعة والجريئة، لأنها تعبر عن قدراتهم الخاصة والتي يمكن أن يبرزونها في مجال العمل ولكونها ستصب في صالح أعمالهم الذاتية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في المواضيع الرئيسية التالية:-

- تعريف التسويق الريادي والتطور التاريخي للمفهوم.
- السمات الرئيسية التي يمتاز بها التسويق الريادي.
- أوجه الاختلاف ما بين التسويق الريادي والتسويق بمنظوره التقليدي.
- الأبعاد الرئيسية للتسويق الريادي.
- السلوك التسويقي الريادي والتفكير الريادي.

## تعريف التسويق الريادي:

مصطلح التسويق الريادي جاء لوصف النشاطات التسويقية المتحققة في الممارسات الجريئة والجديدة بذات الوقت ومن خلال المنظمات التسويقية المختلفة. وهذا التوجه المعاصر في التسويق من شأنه ان يسهم الى حد كبير في تنمية حالة الابداع والنمو الاقتصادي، لكونه قائم على الولوج بالاعمال الجديدة والمبتكرة. ولا يقتصر القيام بهذا العمل على المنظمات الكبيرة في السوق فحسب، بل انه يشمل المنظمات الصغيرة واي كان حجمها طالما كانت لديها القدرة على الدخول بانشطة جريئة وناجعة في مجال التسويق. وذلك نظرا لقربها من الاسواق وقدرتها على تلّمس حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل اكثر دقة. وعلى وفق هذا التصور فقد عرفا Bjerke & Huitman 2002 التسويق الريادي على انه " هو ذلك التسويق المعتمد في المنظمات الصغيرة التي من شأنها ان تنمو من خلال الريادة".

وقد عرف من قبل Morris ,et al ,2002 على انه " ذلك النشاط الذي يستخدم بطرق مختلفة وفي اغلب الاحيان يكون بشكل حر وغير مقيد " وهذا التعريف يمكن ان يترجم الى كونه توجه للتعامل مع طرق مختلفة وغير محددة في تأشير العلاقة التبادلية للمنظمة مع السوق التي تتعامل معها. كما عرف من قبل Christine Volkman,2011 بشكل اكثر تفصيلا على انه " الانشطة الخاصة بدعم واستثمار الفرص لكسب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال المنهجية المعتمدة من قبل المنظمة لتحقيق الابداع وادارة المخاطرة وخلق القيمة وتعظيم الموارد "(Olufunmilola , Anna,2012,p.2) وهذا التعريف بحقيقته هو الاكثر اعتمادا من قبل الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم التسويق الريادي والذي يحدد بذات الوقت الابعاد الاساسية للتسويق الريادي والتي سيرد بحثها لاحقا. وقد عرف اخيرا وانسجاما مع التعريف الاخير ولاعطاء التعريف البعد الشمولي والانسجام مع المهام والاهداف التي تتوخاها المنظمة من اعتماد التسويق الريادي على انه "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات التي تسهم في توليد الافكار والاتصال مع الزبائن

وتحقيق القيمة لهم وبما يخدم توجهات المنظمة في الريادة والابداع ودون الوقوع في شرك المخاطرة ". (Daniela,2012,p.134).

### البعد التاريخي لمفهوم التسويق الريادي:

من الصعوبة بمكان تحديد تاريخ دقيق لظهور مفهوم التسويق الريادي واعتماده كمفهوم أكاديمي. ولكن المعلومات تشير الى ان المصطلح قد ظهر في اعقاب الحلقة الدراسية التي اقامتها جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association (AMA) والمجلس الدولي للأعمال الصغيرة International Council for Small Business (ICSB) وذلك عام 1983. وبعد فجوة زمنية قصيرة امتدت الى عام 1987 تم تنظيم عدد من الندوات وورش العمل امتدت لعام 1989 وبشكل دوري، وقد اسهمت هذه الملتقيات في تقديم عدد من الاوراق البحثية والمسارات التطبيقية في العمل التسويقي بهذا الخصوص.

وقد امتد الامر في البحث والدراسة حتى عام 2006 عندما عقدت لقاءات مشتركة ما بين جمعية التسويق الأمريكية واكاديمية التسويق في المملكة المتحدة والمعنيين في الموضوع التسويقي في كل من استراليا، نيوزلندا، والمانيا. والتي تركزت على توضيح مفهوم التسويق الريادي بشكل اكثر وضوحا مما هو عليه في مرحلته السابقة. وقد تم نشر عدد من الكتب المهمة في هذا المجال وبالفرة التي سبقت انعقاد هذه اللقاءات المشتركة ومن أبرزها هو الاتي: - Gerald & Claes, (2006)

- Marketing and Entrepreneurship – Research Ideas and Opportunities (Hills, 1994)
- Marketing and Entrepreneurship in SMEs, An Innovative Approach (Carson et al., 1995)
- Entrepreneurial Marketing was launched at a course offered at Wharton Business School (Lodish et al., 2001)
- Entrepreneurial Marketing: Successfully Challenging Market Convention (Chaston, 2000)



- Small Business Marketing Management (Chaston and Mangles, 2002).
- Entrepreneurial Marketing – the Growth of Small Firms in the New Economic Era (Bjerke and Hultman, 2002)

### الاختلاف ما بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي:

يكون من المناسب ان نشير الى تعريف التسويق الريادي الذي اورداه Backbro & Nystrom, 2006 على انه " تلك السمات المشتركة ما بين الريادة والتسويق وهي تعبير عن سلوك الافراد و/او المنظمات للترويج الى افكار جديدة في السوق من شأنها ان تحقق قيمة ". وهذا التعريف يعطي الدلالة الواضحة بان الريادة والتسويق هي حالة مشتركة تنصب نحو هدف يتعلق بالوصول الى السوق وتقديم المنتجات الجديدة. ولكن هذا لا يعني التطابق ما بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي، اذ هنالك بعض الاختلافات الجوهرية التي قادت لتمايز التسويق الريادي عما هو عليه بالمفهوم التقليدي والتي يمكن توضيحها بالجدول (1) وهي:-

ت	الميلاد التسويقي	التسويق التقليدي	التسويق الريادي
1-	التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو الزبون (قيادة السوق)	التوجه نحو الابداع (قيادة الافكار)
2-	الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اسلوب من الاعلى الى الاسفل</li> <li>- التجزئة</li> <li>- السوق المستهدف</li> <li>- التموضع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اسلوب من الاسفل الى الاعلى</li> <li>- استهداف القاعدة الاساسية من الزبائن</li> <li>- التوسع على الامد البعيد</li> </ul>
3-	الاستليب	المزيج التسويقي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اماليب التسويق التفاعلي</li> <li>- الكلمة المنطوقة</li> <li>- البيع المباشر</li> </ul>
4-	استحصان المعلومات	نظام البحوث الاستخبارية	شبكة المعلومات المترابطة مع بعضها

جدول (1)

اوجه الاختلاف ما بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي

Source:- David, 2000

يتضح من الجدول ان الاختلافات تكمن في الاتي:-

1- **التوجه الاستراتيجي:-** يلاحظ ان التسويق التقليدي يركز على التوجه نحو الزبون وهذا ما يتطلب من تقييم لحاجات السوق قبل تطوير المنتج. بينما التسويق الريادي يركز على التوجه نحو الابداع وهذا يعني البحث في الافكار الجديدة لايجاد الاسواق المتوافقة معها.

2- **الاستراتيجية:-** يتطلب التخطيط للاستراتيجية على وفق منظور التسويق التقليدي ان يتم من الاعلى الى الاسفل، وعبر سلسلة من الانشطة المتعلقة بتجزئة السوق، تحديد السوق المستهدف، والموضع لمواجهة المنافسين. بينما يكون الامر في التسويق الريادي على شكل معكوس تقريبا لغرض التخطيط الاستراتيجي، حيث يكون اتجاه التخطيط من الاسفل الى الاعلى. على اعتبار ان تحديد الفرص ياتي من خلال احتكاك الاطراف المباشرة في المنظمة مع السوق المستهدف والزبائن بشكل فعلي. على اعتبار ان العاملون في الخطوط الامامية للنشاط التسويقي هم الاكثر قدرة على تحديد الفرص المناسبة التي يمكن ان تبنى عليها الاستراتيجية الملائمة من قبل ادارة الشركة.

3- **الاساليب:-** ينتهج التسويق التقليدي المزيج التسويقي 4Ps، 7Ps كاساس في الاساليب المعتمدة لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وبلوغ الاهداف الموضوعة. بينما التسويق الريادي فانه يعتمد على تبني النظرة التسويقي التفاعلية مع الزبائن عبر الاتصال المباشر والشخصي معهم، اذ يتم اعتماد الكلمة المنطوقة word of mouth كاساس في تحفيز الزبائن لتحقيق التفاعل والتعامل مع الشركة. وبطبيعة الحال هذا يتم من خلال اعتماد المزيج التسويقي الخاص بالشركة لانه الاساس في التواصل والاتصال مع الجمهور المستهدف.

4- المعلومات:- يعتمد التسويق التقليدي على بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية كمنهج رئيسي في استحصل المعلومات عن السوق المستهدف. بينما يرى القائمون على التسويق الريادي أهمية المعلومات ومراقبة البيئة التسويقية في صياغة سلسلة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها. فضلا عن القيام بأنشطة الملاحظة الشخصية أو جمع المعلومات من خلال شبكة الاتصالات لرسم مسار العمل الذي يقومون به.

### السمات الرئيسية للتسويق الريادي:

تتمثل هذه السمات في حقيقتها بالمضامين التي تعبر عن السلوكيات المعتمدة في التسويق الريادي، والتي هي خصائص مميزة له بذات الوقت وكما لخص ذلك ( Hills & Hultman,2005 ) بالاتي:-

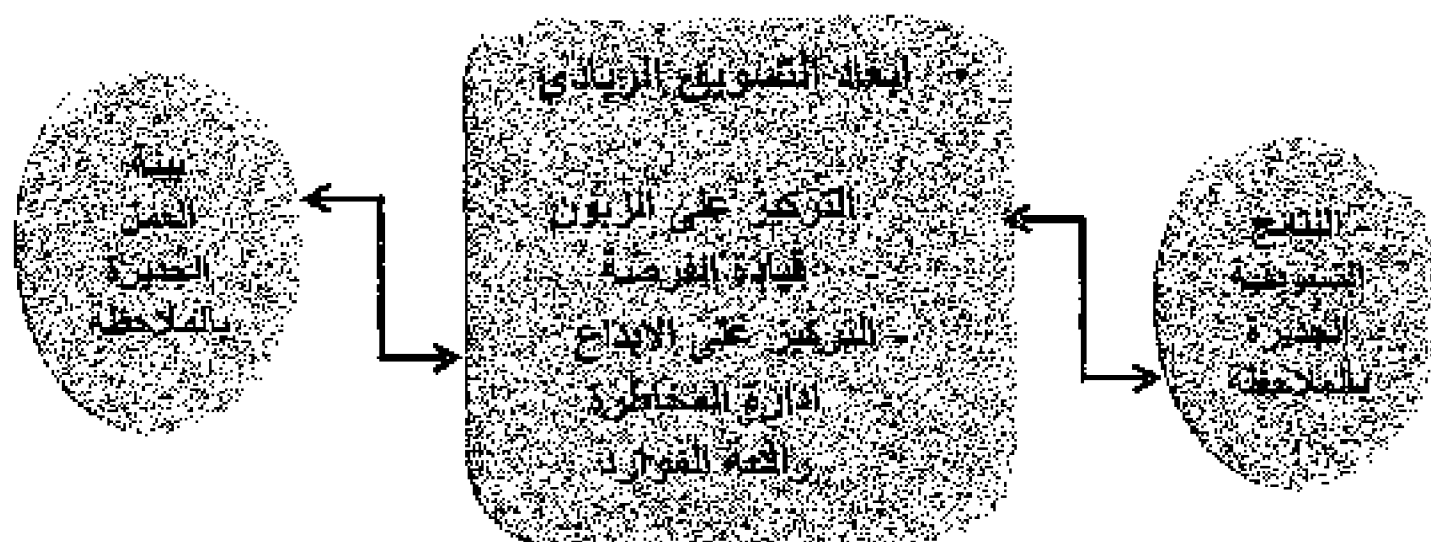
- يتغلغل التسويق الريادي في كل المستويات والوظائف الحاصلة في الشركة.
- القرارات التسويقية المتخذة ترتبط مع الأهداف الشخصية والاداء البعيد الأمد.
- المرونة في التعامل مع السوق واعتماد منهج الايصاء الواسع Customization مع الزبائن.
- السرعة في الاستجابة لأي تغيرات حاصلة في تفضيلات الزبائن.
- التوجه نحو الاجزاء الصغيرة Niches من السوق المستهدف.
- معرفة الزبون تستند على اساس التفاعل لتغطية السوق.
- اعتماد اكثر من وسيلة تسويقية مزدوجة (تفاعل متبادل) للتعامل مع الزبون.
- تجنب الضعف في التخطيط لانه يقود الى اعمال اضافية يتوجب اصلا اختصارها.
- الرؤى والستراتيجيات المعتمدة في التسويق الريادي تقود الى نجاح التطبيقات اليومية للعمل المستهدف.

- العنصر البشري هو الأساس والمحور المفصلي في عمل وتنفيذ التسويق الريادي.
- القرارات في الشركة تستند على تحقيق التواصل اليومي عبر شبكة العمل المعتمدة في الشركة.
- التركيز على عمليات الابداع لاستثمار الفرص في الاسواق.
- التركيز على تحديد الفرص وتشخيصها.
- احتساب الاخطار في المشاريع القائمة.
- الاعتماد على الحدس والتجريب اللاحق في العمل.
- تطوير المنتج يقوم على اساس التفاعل اجراء البحوث الاستكشافية لتحديد ذلك.
- التأكيد على الالتزام والحماس في العمل.
- التركيز على قيادة الزبون.
- تحقيق القيمة من خلال انشاء التحالفات والتعاقدات مع الاطراف الاخرى.
- التركيز على السمعة الشخصية والمصداقية في التعامل مع الزبائن.
- تركيز واضح على المبيعات والترويج.
- الابعاع في استراتيجيات المنتج والخدمات.

نرى من هذه السلوكيات المعتمدة في التسويق الريادي ما هو مختلف الى حد ما عما مطبق في المفهوم التقليدي للتسويق. فضلا عن وجود بعض السلوكيات التي تعبر عن الترابط الوثيق مع المفهوم التقليدي لكونها اساس في ذلك السلوك المستهدف مع الزبائن/ السوق. كما يتضح ذلك في صيغة القرارات المتخذة بالتسويق الريادي والذي يستند الى الشكل اللارسمي والتركيز على الابداع في اقتناص الفرص، بالاضافة الى صيغة التفاعلية مع الاطراف المستهدفة كأساس في اتخاذ القرار. اما في ظل التسويق التقليدي فأن القرار يخضع الى سلسلة من الانظمة الرسمية المتسلسلة والمتعاقبة في الاداء وبشكل مهيكلي ودقيق، وذلك باتجاه الوصول الى الاهداف الموضوعية مسبقا من قبل ادارة المنظمة.

## ابعاد التسويق الريادي:

يمكن القول مرة أخرى بأن التسويق الريادي هو تعبير وتوصيف للنشطة التسويقية الجريئة والجديدة في عمل الشركات، وبالتالي فإنه يمكن وصفه على أنه طريقة لاستكشاف المواقف والسلوك الذي يمكن اعتماده في تطوير استراتيجية التسويق لبلوغ الأهداف المخططة والموضوعة بشكل مبكر. وهذا ما ذهب إليه (Gilmor 2011) بالقول بأن التسويق الريادي يرتبط بالمتغيرات الخارجية وكيفية تعامل رجال الأعمال معها بشكل استثنائي ومتفرد لتحقيق الأرباح. كما يرى (Hills & Hultman , 2011) بأن التسويق الريادي هو نتيجة لتفسير المعلومات المستحصلة لاتخاذ القرارات التسويقية وتنفيذها. والشكل (1) يوضح العلاقة ما بين هذه المتغيرات ومن خلال التركيز على الأبعاد الرئيسة للتسويق الريادي والتي يمكن توضيحها بالآتي:-



شكل (1)

اتخاذ القرارات الريادية باعتماد ابعاد التسويق الريادي

Source:- Mika & Seppo , 2012,p. 3

## 1- التركيز على الزبون Customer Focus

تتصب الكثير من الأنشطة في التسويق الريادي على أساس معرفة توجهات المستهلكين بشكل دقيق وذلك لصياغة الحملات التسويقية واتخاذ القرارات وبما يقود الى تحقيق التوافق مع تلك التوجهات. وذلك من خلال التركيز على الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة وبما يعزز من موقع منتجاتها في السوق التنافسي. وهذا يعني بان معرفة توجهات الزبائن لا تنحصر في حدود اعمالها الحالية وفي اسواقها التي تعمل بها، بل انها تتركز ايضا وبشكل جوهري نحو زبائنهم المحتملين والاسواق الجديدة التي يمكن ان تدخل اليها الشركة لاحقا. وهذا ما يقود الى دقة التوجه نحو الزبائن المستهدفين ولتقديم منتجات تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وبشكل مميز عن المنافسين.

## 2- قيادة الفرصة Opportunity- Driven

الفرصة هي تعبير عن النجاح الذي تسعى الى تحقيقه المنظمة من خلال الحصول عليها واستثمارها بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف الموضوعية لها مسبقا، وهذا يعني بان الاستراتيجية التسويقية الموضوعية قد اصابت هدفها في تشخيص النجاحات الممكنة والتي تسعى اليها. ولكن الحقيقة التي لا بد من ذكرها هنا بان الفرصة في مجال الاعمال يصعب اكتشافها بسهولة واقتناصها في ظل حالة المنافسة القائمة في السوق، وعليه فان الشركة يجب ان تعمل بشكل متلاصق وقريب الى الزبون لاستكشاف حاجاته ورغباته قبل ان يصل اليه المنافسون، لان الحاجة لدى الزبون هي بمثابة مشكلة، والمنتج الذي تقدمه الشركة هو بمثابة الحل لتلك المشكلة. وهذا ما ذهب اليه (Duus,1997) بالقول في تحديد التسويق الريادي بانه " التمايز في التوجه التسويقي بمنظوره الممتد نحو خدمة الزبائن عبر تقديم منتجات غير موجودة بوقتها الحاضر". وهذا ما اكده ايضا ( Hill &

(Wright,2000) في تحديدهما للتسويق الريادي بالقول انه " النمط الذي تعتمد عليه ادارة الشركة باتجاه تغيير السلوك التسويقي للزبائن في السوق". ( Sascha , et al ,2009)

### 3- التركيز على الابداع Innovation Focus

تشير الدراسات الى ان اكثر من نصف المنتجات الجديدة الداخلة الى السوق تفشل، ولكن من الطبيعي ان يكون مقابل هذا الفشل هنالك نجاحات. والنجاحات المتحققة هنا اساسها يكون هو الابداع، وبالتالي فإن المفهوم الحديث للريادة هو تأكيد صلة الوصل ما بين الريادة والابداع. لان ذلك سيقود الى تحقيق علاقة ما بين المعرفة الجديدة والنمو الاقتصادي، على اعتبار ان الابداع، والمتمثل بالمنتجات الجديدة الناجحة هو مؤشر ملموس للنمو الاقتصادي لكونه سينعكس على الارباح وديمومة العمل للشركة. وعلى هذا الاساس حدد (Stokes , 2000) التسويق الريادي على كونه مفهوم قائم على اساس الابداع وتطوير الافكار بشكل يتوافق مع الحدس في فهم حاجات السوق.

### 4- ادارة المخاطرة Risk Management

سبق القول بان بان التسويق الريادي يقوم على الجرئة والاستثناء بالتعامل مع السوق، وهذا الامر من شأنه ان تترتب عليه مخاطر متعددة قد تقود الى نتائج غير مرغوبة تماما. لذلك فإن ادارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار تلك الاخطار والتي يمكن تمثيلها بثلاثة نماذج هي:-

- خطر الاعمال.. وهو الخطر الذي تتحسب له الادارة بشكل كبير لانه يمثل فقدانها للسوق التي تعمل به او تعرضها الى الخسارة جراء المنافسة التي تواجهها من الآخرين وقد يقودها الامر الى الانسحاب من السوق او في تقليص اعمالها.

- خطر التمويل.. هو انعكاس الى الظروف الاقتصادية السائدة في البيئة العامة والتي قد تقود المنظمة الى حاجتها لتمويل المشاريع المخطط مسبقاً لها لغرض الانجاز، ولكنها تتلأ في ذلك او يتعذر عليها الحصول على ما تريده ولأسباب مختلفة وهذا ما يمثل خطراً يتوجب على الادارة التحسب له والعمل على تلافيه بالطرق الممكنة.
- الخطر الشخصي.. ذلك الخطر المترتب على الاداء الشخصي للعاملين في الشركة والذي يمكن ان ينعكس سلباً على عموم الشركة.

#### 5- رافعة الموارد Resource Leveraging

تتمثل في الارتقاء برافعة العلاقة مع الاطراف المؤثرة بالشركة والمتمثلة بالمستشارون،المجهزون،الزبائن، والذين لديهم امكانية في زيادة النجاحات المتحققة للمنظمة.اذ يعمل المستشارون على سبيل المثال في تقديم النصيح والمشورة والارشاد للاعمال التي تقوم بها الشركة، والعمل على تقديم الحلول الممكنة للمشكلات المحتملة قبل وقوعها. (Michael,et al,2012,p.47) وهذا من شأنه ان يزيل الكثير من الابعاء على ادارة الشركة في مواجهة مخاطر العمل، والامر يمتد الى توطيد العلاقة مع المجهزون لأنهم الجهة القادرة على امداد الشركة بما تحتاجه من مواد او متطلبات اخرى لانجاز الاعمال. ومن الممكن للشركة ان تحقق رافعة الموارد من خلال الممارسات التالية على سبيل المثال:-

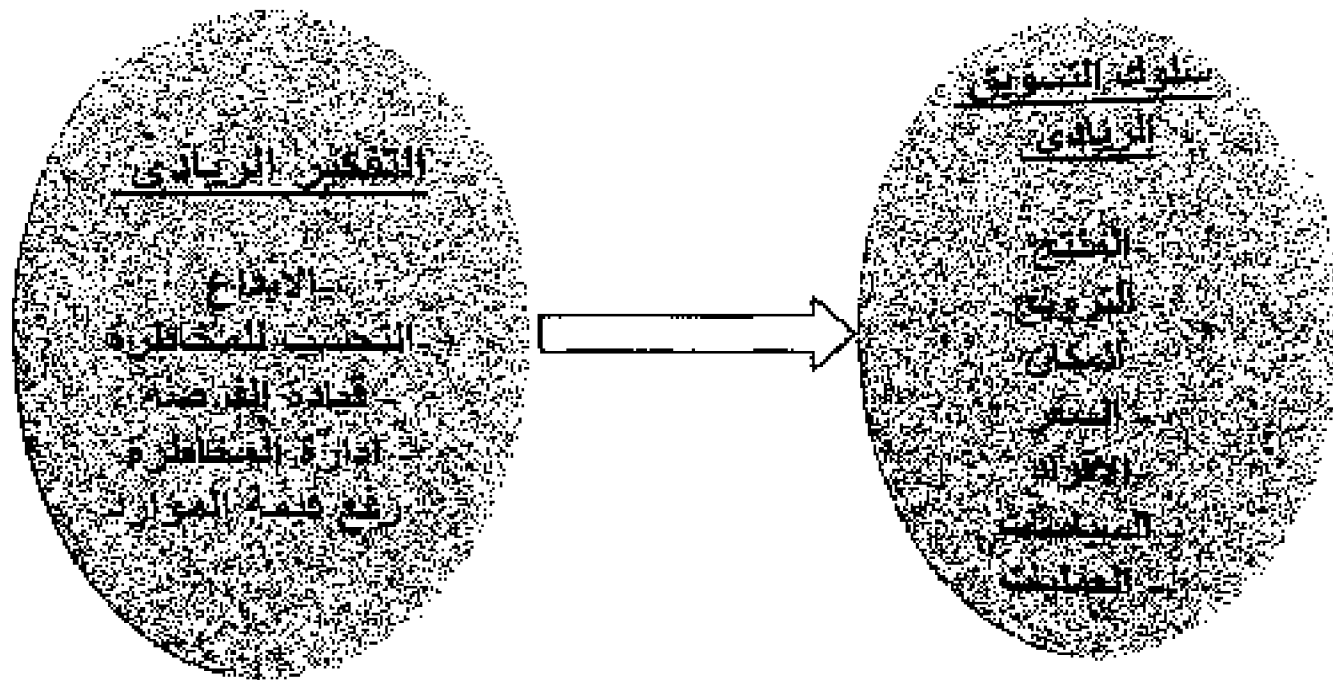
- استدامة الموارد المتاحة اكثر من المنافسين قياساً بما هو حاصل في وقت سابق.
- استكشاف استعمالات للموارد لم يكن بالامكان ادراكها سابقاً.
- استعمال الموارد الاخرى لانجاز اعمال ذات صلة مباشرة بالاعمال الرئيسية للشركة.



- تكامل الموارد مع بعضها لخلق قيمة اعلى لها وعلى وفق مبدأ التعاضد.
- استخدام بعض الموارد لامكانية الحصول على موارد اخرى غيرها وعلى وفق الامكانيات التكنولوجية المتاحة، او الفرص المتاحة في التعامل مع الاخرين او الموردين.

### السلوك التسويقي الريادي والتفكير الريادي:

السلوك التسويقي الريادي يتأتى من خلال العقل الريادي الذي تمتلكه ادارة التسويق في المنظمة وكما يرى ذلك (Covin & Slevin 1994) على اعتبار ان ذلك يتحقق من خلال الابعاد الرئيسة في التسويق الريادي والتي على ضوئها يتم صياغة القرار الاستراتيجي التسويقي. والشكل (2) يوضح العلاقة ما بين التفكير الريادي والتسويق الريادي



شكل (2)

السلوك التسويقي الريادي يتم اقراره من خلال التفكير الريادي واتخاذ القرار

Source:- Gerald & Claes, 2006

ومن المناسب الإشارة هنا الى ان مضمون الشكل اعلاه لا يمثل او يعبر عن المضامين التقليدية للمزيج التسويقي سواء كان 4Ps , 7Ps. وانما يوضح مضامين التفكير الريادي الذي يقود الى استخدام المزيج التسويقي المعتمد من قبل المنظمة وبما يتوافق مع التفكير الريادي، ولتعبّر بالتالي الشركة عن سلوكها الريادي في تفاعلها مع السوق. ويرى Kotler,2003 بان السلوك لتطبيق التسويق الريادي يتميز بوجود ثلاث مراحل... تتمثل الاولى باستناد الشركة على قدرات الذكاء التي يمتلكها الافراد المالكون والعاملون على ادارتها وبما يجعلهم قادرون على التميز قياسا بغيرهم من المنافسون في ذات الصناعة. وخير مثال على ذلك هو ما معتمد في الصناعات الحرفية، حيث تتباين السمات والخصائص للمنتجات المقدمة على اساس المقدرة التي يتمتع بها المنتج الحرفي من ذكاء في التعبير عن خصوصية منتجه قياسا بالمنتجين المنافسين. اما المرحلة الثانية فأنها تتمثل بكون الممارسات او التطبيقات التسويقية تصبح اكثر انتظاما وهيكلية مما هو عليه بالمرحلة الاولى عندما كانت بالاساس تعتمد على الاجتهادات الشخصية والخطوات الجريئة التي يقوم بها المنتج. اما المرحلة الثالثة فأنها تكون اكثر التصاقا مع الزبائن عبر المنتجات التي تقدم لهم، مع العمل على تقديم اساليب وطرق جديدة لأضافة قيمة جديدة للمنتج المقدم الى الزبون وبما يجعله اكثر تمايزا عن المنافسين.



### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- Daniela IONȚĂ, **Entrepreneurial Marketing: A new approach for challenging times**, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society (2012) Vol. 7, No. 1, pp. 131-150
- 2- Gerald E. Hills & Claes M. Hultman , **Entrepreneurial Marketing** ,....., 2006 ...
- 3- Mika Westerlund & Seppo Leminen , **In praise of entrepreneurial marketing: a study on entrepreneur-led firms**, University of California Berkeley, 2012.
- 4- Sascha Kraus, et al , **Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures**, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management* , *Special Issue 1* , Copyright © 2009 Inderscience Enterprises Ltd.
- 5- David, Stokes **Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing**, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Vol. 2 No. 1: Spring 2000
- 6- Olufunmilola (Lola) Dada, Anna Watson, **"Entrepreneurial Orientation and the Franchise System: Organisational Antecedents and Performance Outcomes"**, European Journal of Marketing, Vol. 47 Iss: 5, 2012. (Date online 11/6/2012)
- 7- Michael J. Swenson ,et al , **Entrepreneurial Marketing: A Framework for Creating Opportunity with Competitive Angles** ,Journal of Applied Business and Economics vol. 13, 2012.



الفصل التاسع

الابداع التسويقي

Marketing Innovation



## الفصل التاسع

### الإبداع التسويقي

### Marketing Innovation

#### المقدمة:

جميع المنظمات العاملة في السوق تسعى الى تحقيق حاجات ورغبات زبائنها لكي تبقى وتستمر في العمل وتحقق الاهداف التي تسعى اليها. ولكن التمايز يبقى قائم ما بين منظمة الى اخرى، ولعل جوهر هذا التمايز يكمن في وجه الاختلاف ودرجة القبول من الزبائن لهذه المنظمة او تلك. واصبح من الواضح بان تقديم الجديد من المنتجات والاستجابة السريعة والدقيقة لرغبات الزبائن هي العامل الحاسم في ذلك القبول. ومن هنا اصبح الابداع كتعبير للتمايز والاستجابة لحاجات ورغبات السوق هو الاكثر تأثيرا في عالم تسوده المنافسة الحادة والتطور المتسارع في التكنولوجيا التي تم تسخيرها من اجل تحقيق عمليات الابداع وترجمتها الى حيز التنفيذ باسرع وافضل الطرق.

من هنا فقد اولت المنظمات وعلى شتى تخصصاتها وعملها مفهوم الابداع اعتماداً كبيراً وليكون جزءا من مسار عملها الاستراتيجي، حتى اصبح مثابة ميزة تنافسية تعتمد عليها المنظمة في مواجهة الآخرين في سوق التنافس. وبخاصة ان عالم اليوم يمتاز بالمنافسة الحادة والمعيير عنها بسلسلة الابداعات الكثيرة التي تشهدها مختلف القطاعات الاقتصادية، حتى اصبح العالم بحق يعيش عصر الابداع. وفي هذا الفصل سيتم البحث في الجوانب التالية:-

- تعريف الابداع والمجالات الرئيسية التي يمكن ان يتحقق من خلالها الابداع.
- تعريف الابداع التسويقي والمنافع المتحققة من الابداع.
- المجالات الوظيفية للابداع في منظمة الاعمال.
- انواع الابداع.
- التسويق والابداع.
- الابداع والمزيج التسويقي.



## تعريف الابداع:

تضع الشركات نصب عينها الابداع كهدف استراتيجي تسعى الى تحقيقه للبقاء والاستمرار في انجاز ما تستهدفه من بلوغ لهذه المرحلة من التخطيط والعمل، لكون الابداع هو تعبير عن التمايز في ذلك النشاط الذي تقوم به قياسا بالآخرين في ذات الصناعة. وقد تستخدم كلمة الابداع كمرادف في بعض الاحيان الى كلمة الابتكار Creativity او التحسين Enhancement، ولكن هذا الامر لا يمثل الا جزء من الحقيقة. فالابداع يتمثل بشكل مبسط على القيام بعمل او نشاط معين مختلف تماما عما هو عليه بالنسبة للآخرين، ومن شأنه ان يحقق مكسب تجاري (ربحي) للزبون او المجهز او كلاهما. وعلى هذا الاساس فانه وعلى وفق المفهوم الاقتصادي للابداع فانه يعني تحقيق القيمة المضافة للمشتري او البائع قياسا بالبدائل المتاحة في السوق. (Grannell, 2007).

ومن الحقائق التي يشار اليها هنا الى ان الابداع يرتبط مع الميزة التنافسية، وسواء كان ذلك في سوق مرحلة النمو او سوق مرحلة النضج. حيث ان الابداع يمكن ان يغير من الميزان التنافسي في الاسواق الناضجة بشكل مختلف عما هو عليه في الممارسات المختلفة الاخرى لتنشيط الاداء التسويقي. وهذا ما ذهب اليه (Brown, 1992) بالقول ان مفهوم وتطبيق الابداع يرتبط بشكل كلي وبنيق مع الميزة التنافسية. وهذا ما اكدت عليه نظرية الاعمال المعاصرة عندما ركزت على ان الشركات تتنافس لتحقيق وابقاء حصتها السوقية، وان الابداع يكون مثابة المفتاح الرئيسي لخلق الميزة التنافسية التي من شأنها ان تديم وتبقي الحصة السوقية للشركة.

وعلى وفق النظرية الاقتصادية التي جاء بها المفكر الاقتصادي Joseph Schumpeter 1930 وتحديدا في مجال الابداع يشير الى انه يمكن ان يتحقق من خلال خمسة جوانب هي.. اكتشاف منتج جديد، عمليات تصنيع جديدة، الدخول بأسواق جديدة، ايجاد موارد جديدة، توليد منظمات جديدة (اعادة هيكلة العمليات)

(Epetimehin,2011). ويعد Schumpeter أول من وضع تعريف للإبداع واستنادا إلى رأيه فقد عرفه على أنه " عمل الأشياء وبشكل مختلف في عالم الحياة الاقتصادية " وبهذا التعريف فإنه يشير إلى أن الإبداع هو نشاط أو وظيفة لمجموعة معينة من الأفراد أو/و رجال الأعمال. وعرف رائد الإدارة Peter Drucker في مرحلة لاحقة الإبداع على أنه " الفعل الذي يمكن الموارد الموجودة لدى الشركة أن تقدم قدرات جديدة لتحقيق العوائد " وطبقا لهذا التعريف فإن Drucker لا يفترض بأن الإبداع يستوجب أن يكون تكنولوجي فقط، بل يمكن أن يكون اقتصادي أو اجتماعي. وعلى سبيل المثال فإن الإبداع الاجتماعي المتمثل بإصدار الصحيفة أو القيام بعمليات التأمين بشئى أشكالها يمثل تأثير أكبر على المجتمع مما هو عليه في الإبداع التكنولوجي. وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا عام 1997 الإبداع على أنه " تطبيقات جديدة أو مميزة لتطوير المنتج أو العمليات أو طرق جديدة في التسويق أو ممارسات تنظيمية جديدة في مجال العمل أو تطوير في علاقاتها الخارجية " ( Vlachaki,2009 ) وهذا يعني بأن الإبداع يركز على تقديم شيء جديد وتطبيق ذلك في حيز الواقع كفعل أو ممارسة. والشيء الملاحظ في هذا التعريف هو استناده إلى جوهر ما جاء به Schumpeter في تحديده لمعنى الإبداع ومضامينه.

### الإبداع التسويقي Marketing Innovation:

أغلب التعريفات التي تناولت الإبداع التسويقي ركزت على كيفية القيام بالتسويق في ظل الإبداع، بدلا من التركيز على كون الإبداع كوظيفة تسويقية. على الرغم من كون التحليلات التي أجراها الباحثون والكتاب كانت تنصب بشكل منفرد نحو "الإبداع" و"التسويق" حتى اعتبرهما البعض بانهما وظيفتان منفصلتان. ولكن ومنذ ما يقارب من نصف قرن وتحديدا في عام 1962 أشار Theodor Levitt وكجزء من اسهاماته العلمية المتميزة في مجال التسويق بأعتبره أحد الرواد الأوائل في هذا المجال في القول " إن النمو والأرباح تتحقق من خلال الإبداع والتسويقي

المخطط ". وأشار في القول لتحديد العلاقة ما بين الابداع والتسويق بان الطلب على المنتج يرتبط مع كونه حالة من الابداع والاختلاف عما يسبقه من منتجات مماثلا فضلا عن الطريقة المعتمدة في تسويقه. ( Vlachaki, 2009 )

ويرى (Reketttye, 2002) في تحديده لمعنى الابداع التسويقي بالقول بان يجب ان لا يأخذ بنظر الاعتبار فقط المنتجات والخدمات والتكنولوجيا وادار العمليات، بل يجب ان يأخذ بعين الاعتبار ايضا التسويق لكي يرتبط مع الابداع وهذا ما يتأثر بارتباط المزيج التسويقي بأنواع الابداع كنتيجة لاعتماد اسلوب البحث والتطوير في اعمال المنظمة، وكجزء من الأنشطة المرتبطة مع النظما التسويقي. وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في اوربا عام 2005. الابداع التسويقي على انه " تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهره على تغيرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، والترويج للمنتج، والتسعير" وهذا التعريف يشير في مضمونه الى تحديد حاجات الزبون، الدخول باسواق جديدة، ولن يأخذ المنتج مكانته في السوق وفي ذهنية الزبون، بهدف زيادة مبيعات الشركة وهذا بمجمله جزء من استراتيجيات التسويق التي تمثل الطريقة الجديدة في عمل الشركة باسواقها الحالية والجديدة.

وتأسيسا على هذه التعريفات يمكن الاجابة على التساؤل بالقول هنا لماذا عملية الابداع مهمة لرجال التسويق؟ وما هي الفوائد المتحققة من اعتماده؟ الاجابا على ذلك تكمن بالاتي:-

- يلعب الابداع دورا رئيسيا في ادارة دورة حياة المنتج من حيث فترة تقديمه او في اطالة عمره واستمرار الطلب عليه في السوق.. (Forfás, 2004, p.41)

- يتيح للشركة ان تدخل الى اسواق جديدة لم تكن متاحة لها من قبل.

- الابداع يساعد الشركة في اطالة عمر منتجاتها وقدرتها على تحقيق النجاحات لآمد طويل نسبيا قياسا بغيرها من المنتجات المنافسة، ولكن بشرط ادامة واستمرار الابداع لتطوير المنتجات.

- تستطيع الشركة ان تستثمر النجاحات المتحققة في الابداع للحصول على حصة سوقية اعلى، وبالتالي تحقيق ارباح اكبر. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا او بشكل تلقائي، بل من خلال جملة من الأنشطة التسويقية الداعمة للابداع. والمتمثلة بتخفيض الاسعار، الحملات الترويجية الناجحة، القدرة على فهم حاجات ورغبات الزبون في المنتج المقدم له....الخ.

### المجالات الوظيفية للابداع في المنظمة:

تتمثل المجالات الوظيفية للابداع بالانشطة التي تمارسها المنظمة في مجال الابداع الذي تستهدفه وتسعى الى تحقيقه في عملها لكي تتميز عن غيرها من الشركات العاملة في ذات الصناعة. ويمكن تحديد ابرز هذه المجالات بالاتي:-  
( Simonel,2008,p.6-8)

### الابداع التسويقي Marketing Innovation:

يتمثل هذا النشاط الابداعي بتلك العمليات التي من شأنها ان تجعل الزبائن يألفون الافكار الجديدة ويقبلونها في تعاملاتهم مع الشركة. وبالتالي فانها تمثل عملية اجتماعية للتعلم تقود الى تغير اتجاهات وقيم الافراد بشكل ايجابي. وبدون شك فان الابداع في السوق يرتبط مع التكنولوجيا والتطور الحاصل في تطبيقاتها لتعكس على تقديم شيء جديد في السوق. وتستند نظرية الابداع التسويقي على عملية تعليم مجموعات المجتمع او الافراد توجه نحو التعامل مع المنتجات الجديدة والسرعة في تبنيها وبشكل يفوق ما تقدمه منظمات الاعمال الاخرى.

### الابداع التكنولوجي Technological Innovation:

هو تعبير عن العمليات المتعلقة بقدرة الصناعة على توليد منتجات جديدة او تطوير المنتج او طرق الانتاج المعتمدة. ويتضمن ذلك الابداع النشاطات المتعلقة بتوليد الافكار، البحث والتطوير، الاتجار والانتشار في اقتصاديات جديدة، تطوير وتحسين المنتج. وهذا الامر يتطلب استخدام تكنولوجيا جديدة لغرض تطوير مستوى الاداء في المنتجات المقدمة، او في تطوير عمليات التصنيع. وقد اثبتت الدراسات

والتجارب بان التكنولوجيا لا تلعب دورا في خلق وتقديم منتجات جديدة فحسب، بل انها بمثابة المفتاح الرئيسي في تغير هيكل الصناعة وبشكل جذري لتقود الى تغير قواعد المنافسة وباتجاه خلق اسواق جديدة اخرى. ومن هنا ارتبطت التكنولوجيا بالابداع ويتأثر ذلك من خلال: - (Prajojo & Ahmed, 2006, 499)

- استثمار التكنولوجيا لتحقيق فرص جديدة بالسوق، وهذا ما يسمى باستراتيجية الدفع التكنولوجي Technology push. اي ان التطور الحاصل في التكنولوجيا تكون سبب في تقديم منتجات جديدة الى السوق ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبون.

- ارتباط التكنولوجيا مع استراتيجية سحب السوق Market pull. والتي تتمثل في تعامل الشركة مع سوقها الحالي ومعرفة حاجات الزبون لكي يتم استخدام التكنولوجيا في تصنيع المنتج الذي يلبي تلك الحاجات او الرغبات. وهذا يعني بان السوق هو الاساس في سحب الشركة لاعتماد تكنولوجيا جديدة وكما هو على سبيل المثال في رغبة الزبون المصرفي في الحصول على الخدمات الالكترونية المصرفية وبما يتوافق مع حاجاته المستجدة واتساع تعاملاته خارج الحدود الزمنية لعمل المصرف اليومي مما يدفع المصرف لاعتماد ما هو جديد من تكنولوجيا لتلبية هذه الحاجات لزبائنه، لان خلاف ذلك يعني تحول الزبون الى مصرف اخر.

### الابداع التنظيمي Organizational Innovation

يمكن تعريفه على انه "عمليات التغير الحاصلة في الشركة والتي تتمثل باعتماد اساليب جديدة في طرق الانتاج او الادارة". ويتضمن الابداع التنظيمي تبني افكار من خارج المنظمة او من داخلها لتوليد افكار جديدة مع ذلك التبنّي، فضلا عن الابداع في التخطيط والاختيار والتنفيذ للبرنامج الاداري المعد مسبقا. ويتجسد ذلك الابداع التنظيمي بالاتي:-

- الإبداع بالمنتج. تقديم منتج جديد أو مطور بشكل جوهري.
  - الإبداع بالخدمة. تقديم خدمة جديدة أو مطورة بشكل جوهري.
  - الإبداع بالعمليات. عمليات جديدة في الإنتاج وطرق الإنتاج المعتمدة.
- ومن جانب آخر يحدد (Brown, 1992) عدد من المتطلبات التنظيمية لتحقيق الإبداع في هذا الجانب والتي تتمثل في تنشيط عمليات التعلم، الأخذ بعين الاعتبار الحدود المقبولة في المخاطرة، الرؤى المستهدفة من عمليات الإبداع... الخ. وهذا الأمر يتطلب الأخذ بالجوانب التالية:-
- تفعيل أنشطة البحث والتطوير وبحوث التسويق باتجاه تقليل المخاطرة المتعلقة بتقديم المنتجات الجديدة الى السوق. حيث من المعلوم بأن - 60% 70% من المنتجات الجديدة تتعرض للفشل في السوق عند طرحها لأول مرة.
  - الاجتهاد على جعل فترة التقديم اقصر فترة ممكنة ضمن مرحلة دورة حياة المنتج، لكي تكون الشركة اسرع في الانتقال الى مرحلة النمو وقبل غيرها من الشركات المنافسة الاخرى لتكون اسرع في جني الارباح المجزية.
  - اعادة النظر بالقيود المالية التي تفرض من قبل الادارة المالية او الادارة العليا في بعض الاحيان لغرض تقليل التكاليف من خلال تقليل حدة المخاطرة جراء القيام باعمال غير ناجحة. وهذا الامر من شأنه ان يحد من عمليات الإبداع ويكون عائق امام تقديم المزيد من الافكار المبدعة، والتي قد لا تأخذ طريقها للتنفيذ بسبب القيود المالية.
  - تفعيل أنظمة الحوافز للعاملين في الشركة لتقديم افكار مبدعة تصب في صالح اعمال الشركة. وهذا من شأنه ان يزيد من احتمالية النجاح في الاعمال الجديدة. ومن الامثلة الشائعة في هذا المجال هو ما تحقق من ابداع لدى العاملون في شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات. حيث قدم العاملون في الشركة اكثر من 700 الف مقترح لتطوير عمل الشركة.

وبمعدل 10 مقترحات لكل شخص يعمل في الشركة، وأن 99% من هذه المقترحات قد تم تطبيقها. وهذا ما يدل على تشجيع سياسة الابداع في الشركة والمشاركة الجماعية في التطوير.

### انواع الابداع :Types of Innovation

يقترحان Grannell & Chris , 2007 بأنه هنالك ثلاثة انواع من الابداع وكما يتضح وجه العلاقة ما بين هذه الانواع بالشكل (1) هي الاتي:-

الابداع المخترق		
الابداع المتزايد	الابداع المنقطع	الابداع المعرقل
الابداع المستقل		

شكل ( 1 )  
انواع الابداع

#### 1- الابداع المعرقل Disruptive Innovation

استخدم هذا المصطلح من قبل الاستاذ Clayton Christensen من جامعة Harvard للإشارة الى المثل التقليدي في القول "انقلاب السوق على رأسه" وهذا يعني ليس للتعبير عن تحسين العروض المقدمة من قبل المنافسون، بل بانخفاض الاداء الوظيفي للسوق. وهو تعبير عن التحدي الذي تواجهه المنظمة في السوق لتحقيق مسارها الطبيعي في التعامل مع اجزاء السوق

المستهدف والمستند الى ضعف الاداء الوظيفي للسوق وليس للمنظمة. وهذا الامر يعود الى المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بالسوق والتي تعرقل الاداء المستهدف من قبل المنظمات. وبالتالي فإن الإبداع في حالة " معرقة " وليس في المسار الصحيح.

## 2- الإبداع المتقطع (غير المستمر) Discontinuous Innovation

ويمكن تسميته أيضا بالتغير الزلزالي Seismic Shift للتعبير عن القفزة الكبيرة في الاداء الوظيفي وكما مؤشر في ابداعات شركة Appel في تقديمها منتجات مميزة ومتنوعة قادتها لان ترتقي قيمة علامتها التجارية في عام 2012 الى المرتبة الثامنة على مستوى العالم وبقيمة سوقية بلغت 33.4 مليار دولار ونسبة زيادة قدرها 58% قياسا بعام 2011 وهي أعلى نسبة لجميع الشركات التي حصلت على لقب افضل خمسون شركة بالعالم. علما بانها كانت في عام 2011 تحتل المرتبة السابعة عشر من بين افضل خمسون شركة بالعالم. وهذه القفزة الكبيرة لم تحققها اي شركة من الشركات المتنافسة على افضل الشركات بالعالم. وهذا التقدم الذي يمكن ان تحققه هذه الشركة او غيرها يتطلب منها ان تكون قريبة من الزبائن ومستجيبة الى الثقافة التي يحملونها لاستقبال ذلك الإبداع التكنولوجي او غيره، ولتكون بالتالي مستجيبة بشكل دقيق لحاجات ورغبات الزبائن.

وكما يتضح من الشكل (1) بان الإبداع المعرقل والإبداع المتقطع يقعان بشكل مشترك تحت تسمية الإبداع المخترق Breakthrough Innovation وهذا ما ذهب اليه في التسمية Garrey Hamel للتعبير عن النوعين المذكورين من الإبداع. يمكن تحديد معناه بكونه ذلك الإبداع المستند اساسا على تقديم تكنولوجيا جديدة للعالم لغرض الاستخدام الفعلي لها. وبالتالي فإن هذا النوع من الإبداع يهدف الى:-



- تقديم منتج مختلف كلياً عن توقعات الزبون.
- تغيير في صيغة العلاقة المعتمدة مع المنافسون من صيغة التنافس الى صيغة التعاون.
- تغيير في اقتصاديات السوق الذي تعمل به وبما يتوافق مع حالة الابداع المتحققة.

### 3- الابداع المتزايد Incremental Innovation

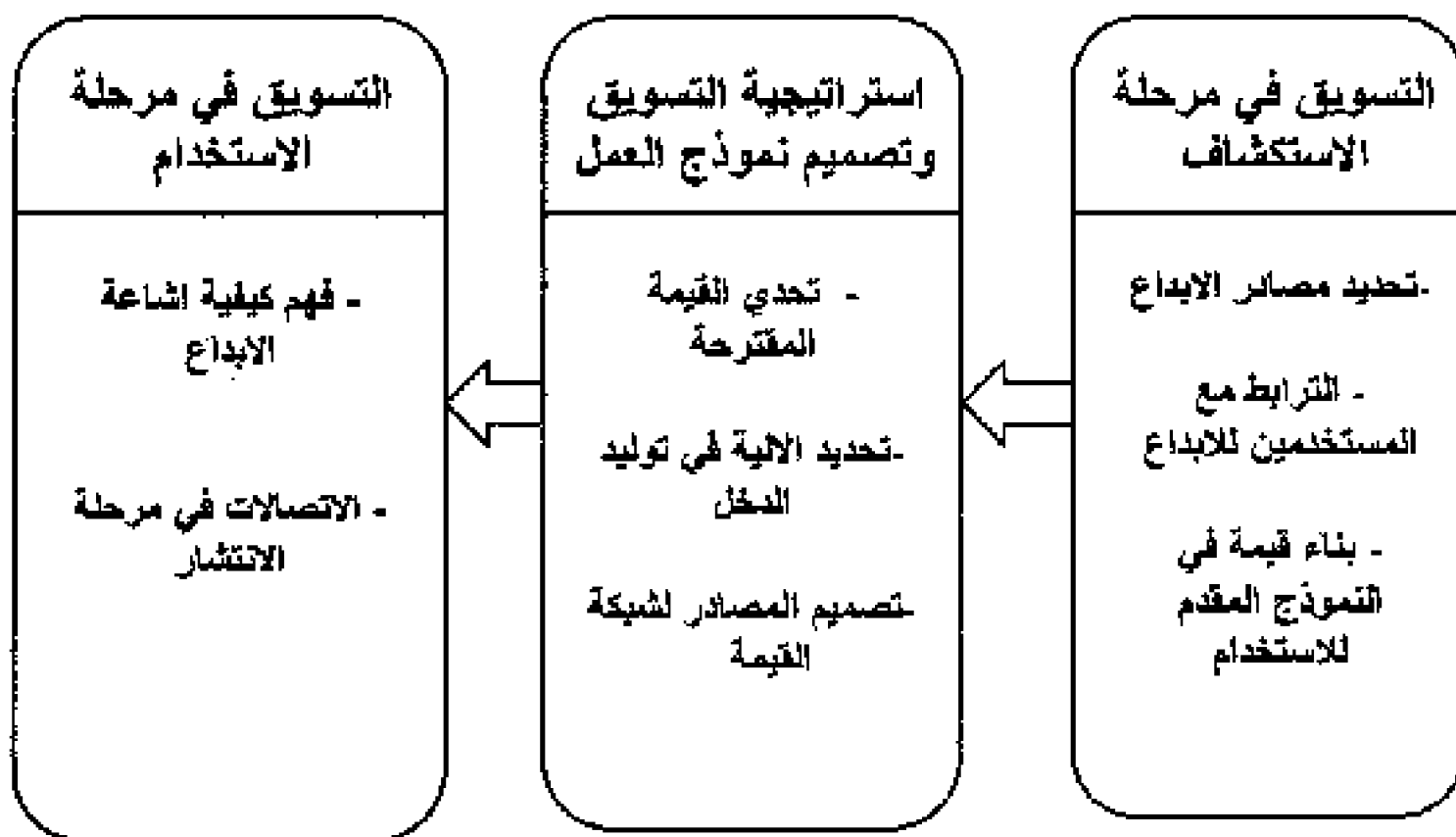
يمكن تعريفه على انه " التحسين او التطوير في الاداء التقني للمنتج او تقديم منتج مطور عما كان عليه في السابق " ويعتمد هذا النوع من الابداع على عامل الزمن في التطور التدريجي للعمليات التقنية المستخدمة في الشركة، والذي يمكن تسميته بالتطور خطوة - خطوة Step – by- Step.

وكما يتضح من الشكل (1) ايضا بان الابداع المتقطع والابداع المتزايد يقعان تحت عنوان الابداع المستقل Sustaining Innovation والذي يمكن تسميته ايضا بالابداع المستمر Continuous Innovation والذي يرتبط بشكل خاص مع قسم الابحاث والتطوير في الشركات، لكون هذا العمل لا يتوقف عند حدود معينة وانه مستمر في الابداع والتقديم لكل ما هو جديد في بيئة الاعمال.

### التسويق والابداع Marketing & Innovation:

الحقيقة التي نعيها الشركات هو ان نجاحها مرتبط مع قبول الزبائن لها ولمنتجاتها، وخلاف ذلك فانها لا تستطيع الاستمرار والنمو في السوق. واذا ما تحقق القبول لدى الزبائن فانهم يكونون على استعداد لدفع سعر اعلى في سبيل الحصول على المنتجات التي تقدمها الشركة او تلك. وهذا ما يقود الى ضرورة تبني الشركة للابداع لكي تقدم منتجات جديدة وبمواصفات مختلفة كي تبقي زبائنهم معها. وهذا ما قاد بيتر دركر Peter Drucker, 1973 الى القول "منظمات الاعمال لها وظيفتان اساسيتان هما التسويق والابداع". وهذا ما يدل على الترابط

الوثيق ما بينهما وإن أحدهما مكمل إلى الآخر ، حيث أن الجوهر في نجاح التسويق يكمن في تقديم ما هو جديد ومطور ومميز إلى السوق. وبالمقابل فإن الإبداع لا يستطيع أن يأخذ مداه الطبيعي وتأثيره المنتظر دون أن يكون للتسويق الدور الحاسم في إيصال ذلك الإبداع إلى السوق وإنجاحه عبر مزيج التسويقي المعتمد من قبل المنظمة. والشكل (2) يوضح الدور الذي يمكن أن يقوم به التسويق في الإبداع وعبر مرحلة الثلاث وهي: - ( Ehret & Galanakis , 2010 )



شكل ( 2 )  
دور التسويق في الإبداع

### 1- التسويق في مرحلة الاستكشاف:

تمثل المرحلة المهمة للتسويق في استكشاف الفرص الجديدة التي تعبر عن حاجات ورغبات الزبائن ومخاطبتهم عبر عمليات الإبداع التي يمكن أن تقوم بها الشركة لتقديمها لهم. وتحقيق عملية الإبداع لا تقتصر في حدود الزبائن الحاليين للشركة، بل أن قيمة الإبداع وتأثيره يمتد إلى الزبائن المحتملين وفي الأسواق الجديدة والحالية أيضاً.

## 2- صياغة نموذج الأعمال:

تتمثل بالخطوة الحيوية لتفعيل استراتيجية الابداع، لكونها تعبر عن القيمة المقترحة لتحقيق الابداع وهذا ما يتأثر في تحديد المصادر ذات العلاقة في توليد الابداع والالية المعتمدة في التنفيذ.

## 3- مرحلة الاستخدام:

يرتكز دور التسويق هنا على توليد العائد من عملية الابداع ومن خلال الاتصال مع الزبائن الحاليين والمتوقعين، وتنظيم شبكة من العلاقات معهم عبر منافذ التوزيع والحلقات الوسيطة. فضلا عن تفعيل عناصر المزيج التسويقي للتأثير الايجابي بالسوق.

## الابداع والمزيج التسويقي Innovation and Marketing Mix:

تتباين المنظمات في بيئتها الداخلية وقدراتها المميزة بعضها الى البعض الآخر، حتى وان كانت تعمل في ذات المجال من الصناعة. وبالتالي فان حجم الابداع وقيمه التاثيرية سوف تختلف تبعا الى ذلك الاختلاف القائم ما بينها، والذي ينعكس لاحقا على ما تقدمه من منتجات وخدمات تميزها عن غيرها. وبقدر تعلق الامر بالابداع وعلاقته بالمزيج التسويقي فانه يمكن ان يشير الى طريقة التسويق المعتمدة في تصميم المنتج والترويج والتسعير واختيار المكان المناسب (التوزيع)، والتي يمكن توضيحها بالاتي:- ( Vlachaki,2009 )

## 1- الابداع التسويقي في المنتج:

يتصب هذا النوع في العلاقة ما بين الابداع والمنتج على التغيرات الحاصلة في تصميم المنتج والتي تنعكس على الشكل والمظهر، ودون تغير جذري في الاداء الوظيفي والاستخدام والخصائص. والهدف من وراء ذلك هو اعتماد نظرة مميزة للمنتجات تتوافق مع الاجزاء المستهدفة من السوق. ويمكن ان يتضمن ذلك الابداع في التصميم الاتي:-

- تنفيذ تغيرات هامة ومميزة في تصميم المنتج لاكسابه نظرة جديدة.
- تنفيذ تعديلات في التصميم من شأنها ان تجعل المنتج متميز عن غيره من المنتجات المماثلة او البديلة.

## 2- الإبداع التسويقي في التسعير:

تتمثل في استخدام استراتيجيّة جديدة في التسعير لتسويق السلع والخدمات الخاصة بالشركة. وهذا الامر قد يتضمن استخدام طريقة جديدة تسمح للزبائن في اختيار مواصفات المنتجات المطلوبة من قبلهم وعلى الموقع الالكتروني للشركة Web-site. وبعد ذلك يمكن ان يظهر السعر الذي يمثل ذلك المنتج الذي تم اختياره. ومن الامثلة البارزة في هذا المجال هو ما معتمد من قبل شركة Dell للحاسبات في تسعير منتجاتها على موقعها الالكتروني لتحقيق التفاعل مع المشتري.

## 3- الإبداع التسويقي في التوزيع:

يركز هذا النوع من الإبداع على اختيار قنوات توزيعية جديدة لايصال السلع والخدمات الى زبائنهم. فضلا عن العمليات اللوجستية من نقل وخرن وتغليف، لكي يتم ايصال المنتج الى المكان المستهدف بشكل سليم وصحيح. وعمليات الإبداع تركز هنا على الاختيار المناسب لاسلوب البيع المباشر او غير المباشر وعبر الاعتماد على الحلقات الوسيطة في الوصول للمستهلك. وبما يضمن الكفاءة في عملية التوزيع والتفرد في الاسلوب المعتمد بالتواصل مع حاجات الزبون.

## 4- الإبداع التسويقي في الترويج:

تعبير عن استخدام طرق واساليب جديدة في الترويج للمنتج المقدم من قبل الشركة. وكما يتمثل ذلك في استخدام الوسيلة المعتمدة في الترويج للوصول الى الزبون وعبر اشكالها المختلفة. كما هو مثلا في استخدام شبكات

التواصل الاجتماعي للترويج عن المنتجات، لكون هذه المواقع هي الأكثر زيارة من قبل الأفراد لمواقع الشركة التي تستخدمها للترويج الى منتجاتها قياسا بالمواقع التقليدية الأخرى. كما يتضمن الابداع استخدام العلامة التجارية لغرض حماية الابداع التسويقي المتحقق بالمنتج والتصميم المقدم من احتمالات السرقة او التقليد. كما هو حاصل في الدعوة التي اقامتها شركة Apple على شركة Samsung في تقليد منتجاتها من اجهزة الاتصال الخلوي والتي ترتب عليها مقاضاتها بمبلغ قدرة مليار دولار وذلك عام 2012.

### **شركة TOYOTA لصناعة السيارات - نموذج في الابداع (البكري، 2010):**

من الصعوبة بمكان الاحاطة بكل المضامين الاستراتيجية لعمل شركة تويوتا وما تنتجه من اساليب متقدمة في مجال الانتاج والتسويق لتحقيق التمايز والابداع في هذه الفقرة من الفصل. ولكننا نبدأ بالقول بأنه على الرغم من المزايا التنافسية التي تحققها شركة تويوتا والتي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة، الا ان دخولها في معترك جديد في المنافسة جعلها تتميز عن غيرها وان تتجه الكثير من الشركات المنافسة الى تقليدها. ويتأثر ذلك التمايز في استراتيجيتها التنافسية التي تبنتها لانتاج سيارات صديقة للبيئة و تسمى بالسيارات الهجينة. فاستراتيجية شركة تويوتا في صناعة السيارة الهجينة تتطرق في جزء منها على كونها تقدم منتج صديق للبيئة، فضلا عن نظرتها البعيدة الامد فيما يتعلق بالتغيرات المناخية المحتمل حصولها في الطبيعة. وكذلك التقلبات الحاصلة في امدادات النفط والتي هي العصب الحساس في الصناعة والاستهلاك.

وللاشارة الى الموضوع باعتباره نمودجا متقدما في الابداع فإن السايرة الهجينة قد بدأ التفكير بها في عام 1997 وتم تقديمها للسوق في عام 2000 بالنموذج المعروف بريوس Prius. وفي عام 2009 اطلقت الجيل الثالث من هذا النموذج وبمواصفات متقدمة اكثر كفاءة وصداقة للبيئة. فضلا عن اطلاقها

لنموذجين جديدين هما Sai، Lexus HS250h وتخطط لإنتاج النسخة الهجينة من Power train في عام 2012 . ويقدر بأن الشركة وعبر منتجاتها هذه قد أسهمت في تخفيض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون CO2 بحدود 4 مليون طن في اليابان وبحدود 15 مليون طن على مستوى العالم.

وتسعى الشركة في خططها البيئية لأن تبيع سنويا (1) مليون عربة هجينة، بحيث يصل عدد السيارات الهجينة بحدود (5) مليون عربة في الولايات المتحدة الأمريكية. علما بأن مبيعاتها في اليابان قد تجاوزت المليون خلال عام 2010 وبلغت مبيعاتها الإجمالية في العالم بحدود 2.68 مليون عربة. وإذا ما أردنا إعطاء بعض المؤشرات الرقمية في هذا الخصوص فإننا ندرج الآتي:-

- بدأ إنتاج السيارة الهجينة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 بنموذج واحد واليوم يتم 7 نماذج.

- 10% من مبيعات السيارات في أمريكا هي سيارات هجينة.

- مبيعات شركة تويوتا في الولايات المتحدة الأمريكية لشهر حزيران 2010 فقط بلغت 162.831 وبزيادة قدرها 6.7% عن مبيعات 2009 للشهر ذاته. علما بأن مبيعاتها للسيارة نوع بيوريوس كانت 14.248 وبزيادة قدرها 41.2% عن سنة 2009 وللفترة ذاتها.

- 75% من السيارات الهجينة منذ البدء بإنتاجها تم بيعها في أمريكا علما بأنه تم بيع 2 مليون سيارة هجينة في بقية دول العالم. وتخطط الشركة لأن تكون 50% من السيارات المستخدمة في الشارع الأمريكي عام 2020 هي سيارات صديقة للبيئة.

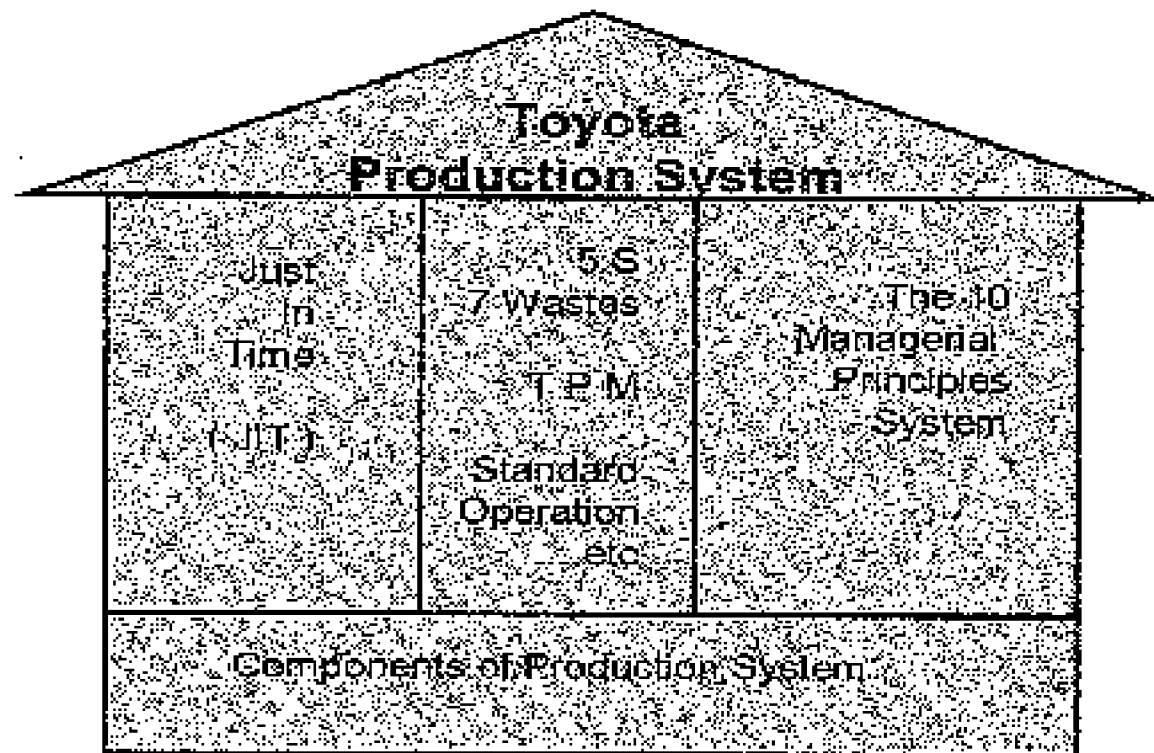
- حققت الشركة استثمارات ناجحة في أمريكا والصين منذ عام 2005 ولترتفع أرباحها بشكل واضح وبزيادة قدرها 0.8% ولتصل أرباحها الصافية إلى (11) مليار \$ وهذا النمو الحاصل في أرباح الشركة يعاكس ما هو حاصل من تدني في صناعة السيارات على مستوى العالم. ويرى

المختصون بأن هذا النجاح يعود في بعضه الى امتلاك الشركة لمزيج من المنتجات في الاسواق المستهدفة التي تعمل بها وفي العديد من دول العالم.

- في عام 2003 استطاعت شركة تويوتا ان تجتاز شركة فورد الامريكية لصناعة السيارات لكي تحتل المرتبة الثانية عالميا وبحجم انتاج بلغ 6.78 مليون سيارة، وتأتي شركة جنرال موتورز بالمرتبة الاولى بحجم انتاج بلغ 8.59 مليون سيارة ولنفس الفترة.

### الادارة الاستراتيجية للابداع ونظام انتاج TOYOTA:

يفترض الخبراء والباحثون في مجال الاستراتيجية وادارة العمليات بأن نجاح الشركة يبدأ وينتهي بنظامها الخاص بالانتاج والموسوم "نظام انتاج تويوتا Toyota Production System" والذي يتمثل مضمونه العام بالشكل (3) ومعبرا بصورة مجازية عن صورة للبيت الياباني التقليدي.



شكل (3)

نظام انتاج تويوتا

ينصب هذا النظام في جوهره على تعظيم نتائج العمل مقابل تقليل الوقت، مستوى الخزين، الفضاء المستخدم في العمل والخزن، المال، العمل، فضلا عن التخلص من الضياعات والتوجه نحو تبسيط وتسريع إجراءات العمل. وهنالك خمسة مجالات رئيسة تفود نظام انتاج نيو تا والتي تمثل المزايا التنافسية التي يركز عليها النظام باتجاه تحقيقها عبر منتجات الشركة المقدمة وهي :-

- 1- الكلفة الأقل
- 2- الجودة الأعلى
- 3- التسليم بالوقت المحدد
- 4- الامان في الاستخدام
- 5- رفع الروح المعنوية

وقد اعتبر هذا النظام بمثابة نظام الانتاج المميز في القرن العشرون والذي سيكون ايضا نظام القرن الواحد والعشرون بعد ان اطلقت الشركة الخطوة التالية والمتمثلة في تطبيق " نظام تحسين الانتاج في نيو تا Toyota Production Development System " وقد اشر James M.Morgan,et al المبادئ الاساسية في تطبيق النظام والتي يمكن تلخيص ابرزها في العناوين الرئيسية التالية:-

- بناء ثقافة لدعم الابداع والتحسين المستمر.
  - ترتيب عمل المنظمة على اساس الاتصالات البسيطة وغير المعقدة.
  - وضع معايير للعمل والتعلم والتنظيم.
  - خلق تدفق مستمر في عمليات التحسين المستمر للانتاج.
- ولو عدنا الى نظام الانتاج لنيوتا فان المنافع التي حققها فعلا على حيز الواقع والتنفيذ تتمثل في جوانب عدة ومن ابرزها الاتي:-
- تقليل الضياعات في العمل بحدود 80%.
  - تقليل تكاليف الانتاج 50%. وتقليص دورة عملية الانتاج 50%.
  - تخفيض مستوى العمل الى 50% مع المحافظة على مستوى الطاقة الانتاجية او حتى زيادتها.



- تخفيض الخزين بحدود 80% مع زيادة في مستوى خدمات الزبائن.
- قدرة في زيادة التسهيلات بمقدار 50%.
- مستوى اعلى في الارباح والجودة في المنتج وتوجه استراتيجي دقيق في العمل.

ولم تعمقنا في الشكل الخاص بالنظام لاتضح بانه يتكون من الاجزاء الرئيسة التالية:-

#### أ- المبادئ الادارية العشر للنظام:

وهي مجموعة المبادئ الادارية التي تعتمد عليها شركة تيووتا في مسار عملها وما يقابلها من تفسير اداري واستراتيجي لذلك المعنى في ظل الفلسفة الادارية الحديثة والتي يمكن تلخيصها بالجدول (1)....

الترتيب	المبادئ الادارية العشر للشركة	التفسير الإداري للمبدأ
1	احتفظ بهدفيك النهائي دائما في عقلك.	امرار المهنة
2	تخصيص المهام المطلوب انجازها بشكل واضح الى نفسك وللآخرين.	التخصص بالعمل
3	فكر وتكلم عن البيانات والمعلومات المثبتة والتي تم تحقيقها.	تقيد الخطة
4	الاستفادة من تجارب الآخرين والتبادل في المعلومات.	حلقات النقاش
5	التشارك بالمعلومات مع الآخرين للمقارنة في الاداء.	قواعد المقارنة
6	تقديم التقارير والتعلم.	التخطيط الاستراتيجي
7	التحليل المعمق للعيوب وقياس النتائج.	التحليل الاستراتيجي
8	تقييم النشاط واستمرارية الرقابة.	الرقابة وتقييم الاداء
9	التفكير خارج الاطار الذي انت به.	العصف الذهني
10	انتبه دوما لحماية نفسك وصحتك والآخرين.	المسؤولية الاجتماعية

#### جدول (1)

المبادئ الادارية العشر لشركة تيووتا

ب - 5 S:

(هي الحرف الاول لمختصر المصطلحات المتعلقة بضرورات العمل للنظام) وهو برنامج يقوم على عدد من الخطوات التي تنصب في جوهرها على جعل العمل يتم بشكل كفوء وبمستوى عال من الانتاجية. ولمساعدة المشاركين في محطات العمل ضمن المصنع في تخفيض الوقت المطلوب لانجاز مهام العمل وتحسين بيئة العمل والذي يتكون من الاتي:-

1- *Sorting* (تصنيف):- ازالة كل المواد غير الضرورية في العمل ويتم تخزينها خارج مجال العمل.

2- *Straightening* (التعديل او الترتيب في الطليبة):- كل شيء يجب ان يكون في مكانه بحيث لا يضيع وقت العامل في البحث عن الحاجة التي يريد لها لكي يستخدمها في العمل.

3- *Systematic cleaning* (نظمية النظافة):- تنظيف موقع العمل وترتيبه في نهاية كل تغير ليعود كل شيء الى مكانه , ويكون هذا جزء من نظام العمل اليومي.

4- *Standardizing* (المعيارية):- العمل يجب ان يكون على وفق مقاييس ثابتة وكل شخص يعرف بالضبط ما يجب عمله وتحديد مسؤوليته.

5- *Sustaining* (التحمل):- ابقاء مستوى جهد العمل بالشكل المطلوب وعدم السماح لهبوط ذلك المستوى.

ج - 7 Wastes:

يقوم في اساسه على تخفيض ما يستطيع تخفيضه النظام في مجال عمل الشركة وباشكالها المختلفة، وفي علاقتها مع الزبائن وان تقلل الضياعات الحاصلة بالعمل والمتمثلة بالاتي:-

1- تحقيق الانتاجية على وفق متطلبات الزبون (الايضاء الواسع)  
(Customization)

2- تقليل وقت الانتظار بالعمل والتسويق.

3- المعالجات الدقيقة لمشكلات النقل الخارجي والداخلي.

4- ادارة الخزير والتخلص من المواد غير الضرورية.

5- دراسة الوقت والحركة والتخلص من الاعمال التي لا تحقق قيمة مضافة للعمل وللمنتج المقدم.

6- معالجة الاعمال غير الضرورية.

7- العمل على تحقيق التلف الصفري في كل أنشطة الشركة.

د- نظام الانتاج بالوقت المحدد (JIT) Just In Time

نظام الانتاج بالوقت المحدد يعني انتاج المواد الضرورية في الوقت المناسب، وهو فلسفة للتعبير عن التحسين المستمر للأنشطة ولتحقيق القيمة المضافة للعمل والتخلص من الضياعات. والجدول (2) يبين المنافع المتحققة من اعتماد النظام وما يقابلها من مكونات للنظام:-

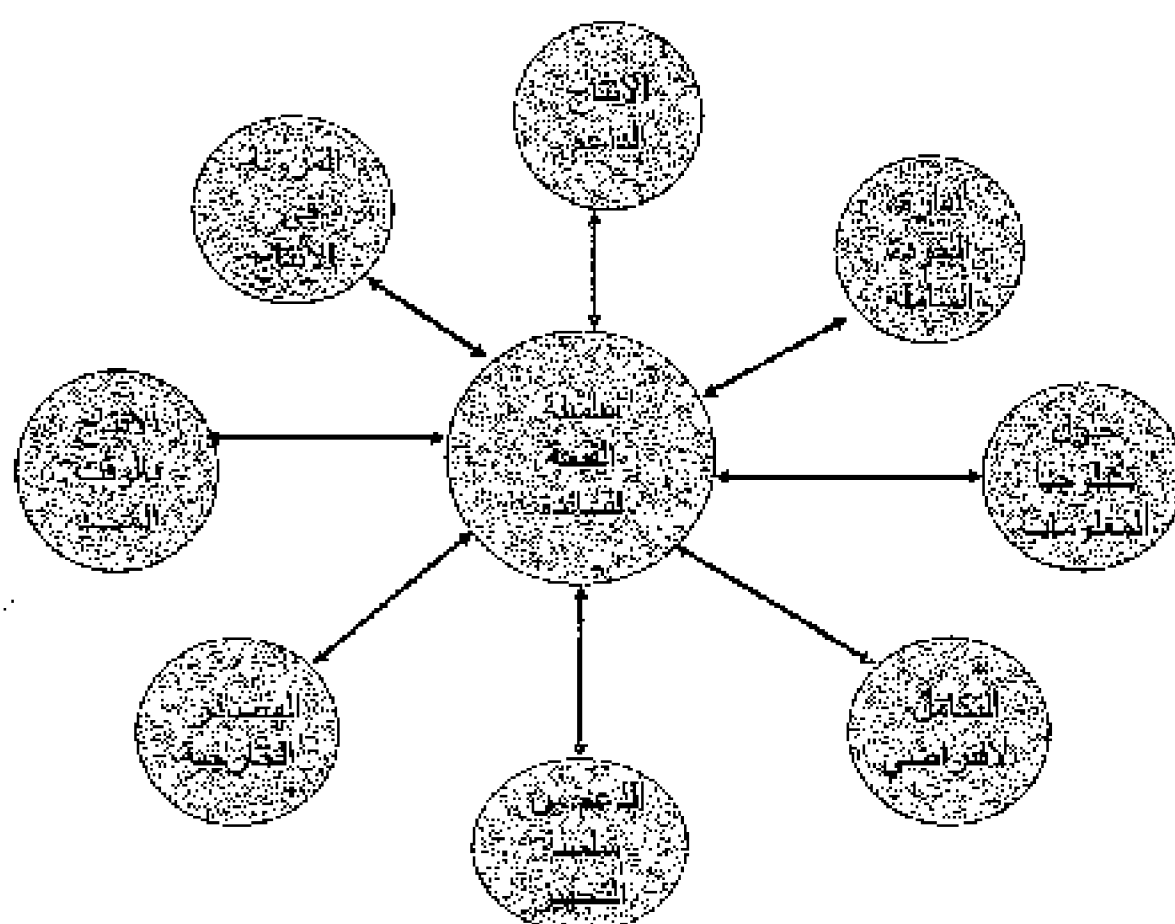
رقم	مكونة للنظام	منفعة
1	تحسين تكاليف التشغيل	نظام السحب قبل من نظام الدفع في مسار العمل
2	تحسين أداء وطاقة لتاجير أفضل	نظام عربات التحيز للانتاج Kanban
3	تجودة أعلى	انتاج القطع الصغيرة
4	تحسين مستوى التسليم	تخصيص وقت الإعداد Setup
5	مرونة أفضل في العمل	الصيانة الوقائية الشاملة TPM
6		الرقابة على الجودة الشاملة TQC
7		التزاء بالوقت المناسب
8		المرونة في عمليات التصنيع
9		تعزيز نشاطات الحجم طاقم الصغيرة

جدول (2)

المنافع والمكونات لنظام الانتاج بالوقت المحدد

## هـ- مكونات نظام إنتاج TOYOTA

كما يتضح من الشكل السابق (3) بأن قاعدة البيت الياباني (نظام إنتاج تويوتا) يقوم على المكونات للنظام باعتبارها القاعدة التي يقوم أو يؤسس عليها النظام. ولضرورات البحث ومحددات الاختصار فيه فإن الشكل (4) يوضح المكونات الرئيسة للنظام.



شكل (4)

مكونات نظام إنتاج تويوتا

وإذا ما اردنا أن نضع خلاصة تقييمية لنظام إنتاج تويوتا فإن الجدول يوضح وجه الاختلاف ما بين نظام إنتاج تويوتا في اليابان ونظم الإنتاج التقليدية المعتمدة في دول العالم الأخرى، فإن الجدول (3) يوضح ذلك الاختلاف.

1- الجودة	التوقع (سياسة الدفع)	طلب الزيتون (سياسة السحب)
2- الإنتاج	مستمر	حسب طلب الزيتون
3- وقت الانتظار	طويلة	قصير
4- حجم التكلفة	كبيرة	صغيرة وتدفق مستمر
5- التفتيش	أخذ العينات	100% الجميع مسؤول بالمراقبة
6- التخطيط	وظيفي	تدفق المنتج
7- التحفيز	مستوى واطئ	مستوى عالي
8- التحفيز المعنوي	مستوى واطئ	مستوى عالي
9- المرونة	واطئة	مستوى عالي

### جدول (3)

#### الاختلاف ما بين نظام انتاج تيوتا ونظم الانتاج التقليدية

يتضح من كل ذلك بان الميزة التنافسية للشركة تستند الى الفلسفة الكلية المعتمدة من قبلها والمعروفة بنظام انتاج تيوتا، والذي يعتمد بشكله الجزئي على سياسة ادارة الموارد البشرية وتحفيز الابداع والولاء للعمل، والمعتمد على شبكة واسعة وكفوءة من المنتجين والمجهزين لمكونات الانتاج. فضلا عن المكونات الادارية والوظيفية والانتاجية لعمل النظام، ويكفي اعطاء بعض الامثلة الرقمية لما تحقق في هذا المجال وهي:-

- قدم العاملون في الشركة اكثر من 700 الف مقترح لتطوير عمل الشركة. وبمعدل 10 مقترحات لكل شخص يعمل في الشركة، وان 99% من هذه المقترحات قد تم تطبيقها. وهذا ما يدل على تشجيع سياسة الابداع في الشركة والمشاركة الجماعية في التطوير.
- 80% من السيارات التي انتجتها شركة تيوتا ومنذ 20 سنة لازالت تعمل على الطريق وهذا ما يدل على مستوى الجودة والاعتمادية بالمنتج المقدم من الشركة.

- تمتلك الشركة ثالث أكبر مصنع للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية ويعمل به أكثر من 172 ألف شخص

- تعد الشركة اليوم ثاني أكبر منتج للسيارات في العالم بعد شركة جنرال موتورز GM.

ولا نقف عند هذا الحد بل ان الجدول (4) يوضح التمايز الذي هي عليه الشركة في منتجاتها قياسا بالشركات العالمية الكبيرة العاملة في ذات المجال في الصناعة.

العلامة التجارية	نسبة المبيعات العالمية (%)	عدد المبيعات (مليون وحدة)	نسبة المبيعات العالمية (%)
Daimler Chrysler	35.5	186	4.2
Ford	37.0	620	4.2
General Motors	34.3	(2231)	2.5
Honda	32.0	1250	0.0
Nissan	29.4	1603	(4.8 )
Toyota	27.9	1488	5.5

جدول (4)

التمايز في الانتاجية بين شركة تويوتا والشركات العالمية الاخرى



### المصادر المعتمدة في الفصل

1- البكري، ثامر، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق - حالة تطبيقية على شركة تويوتا لصناعة السيارات/ الملتقى العلمي الرابع - جامعة حسية بن بو علي بالشلف/ الجزائر 2010.

- 2- Grannell ,Chris ,( 2007) Redefining innovation , Marketing journal , March
- 3- Brown, R. (1992). Managing the 'S' curves of innovation. *Journal of Consumer Marketing*, 9(1), 61. Retrieved June 6, 2007, from EBSCO Online Database Business Source, Complete. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?>
- 4- Epetimehin ,Festus. M, (2011) Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity, *European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 1*
- 5- Vlachaki, Efi , 2009 , Marketing Innovation Measurement , *Master of Management in Business Innovation and Technology*, Athens Information Technology , -
- 6- Forfás ,(2004), **Innovate Market Sell ; Review of the Sales, Marketing and Innovation Capabilities of Irish Exporting SMEs**, Website: [www.forfas.ie](http://www.forfas.ie)
- 7- Simone I. Flynn,( 2008) **Managing the Process of Innovation** ,ACADEMIC TOPIC OVERVIEWS ,EBSCO Research Starters® • Copyright © EBSCO Publishing Inc. • ( innovation 14 pdf)
- 8- Daniel I. Prajogo and Pervaiz K. Ahmed,(2006) Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance , *R&D Management* 36, 5, 2006. r The Authors. Journal compilation r 2006 Blackwell Publishing Ltd,
- 9- Ehret, Michael & Galanakis ,Kostas, (2010 ) **Marketing Innovation, The Innovation Challenge**, Nottingham Business School , Nottingham Trent University .





الْفَضْلُ الْجَلِيلُ

التسويق الأخضر

Green Marketing



## إِفْضِلْ الْجَاشِرَ

### التسويق الأخضر

### Green Marketing

#### المقدمة:

يجهل الكثيرون من الأفراد لحد الآن معنى التسويق الأخضر، ويذهب البعض إلى الاعتقاد بأنه مرادف للتسويق الزراعي، ويراه البعض وبشكل أفضل على أنه التسويق المرتبط بالبيئة وربما يذهب الجمع الآخر إلى تفسيرات أو معاني أخرى مختلفة. والحقيقة التي لا بد من الإشارة إليها ابتداءً هو أن التسويق الأخضر لم يأتي من فراغ، أو هو وليد الإبداع التفكيرى الأنى المجرد. بل هو نابع من سلسلة من الاجتهادات الفكرية التي تمازجت بين النظرية والتطبيق الميداني المبدع. فهو امتداد منطقي متجذر للمسؤولية الاجتماعية والحركة الاستهلاكية والبيئية. والتي تتلازم معه ولحد الآن، ولتأثر في مساره من خلال رفده بكل القيم والتجارب المجتمعية المتقدمة. وفي هذا الفصل سيتم البحث في الجوانب الرئيسة التالية:

- تعريف التسويق الأخضر وتحديد المضامين الرئيسة التي يتكون منه التعريف.
- التطور الفكرى والتأريخى لمفهوم التسويق الأخضر وعبر مراحله الاساسية الثلاث.
- الاسباب في تبني مفهوم التسويق الأخضر من قبل منظمات الاعمال المختلفة الاختصاص.
- المستهلك الأخضر وسلوكه الاستهلاكي للتعامل مع المنتجات الخضراء.
- المزيج التسويقى الأخضر والاختلاف ما بينه وبين المزيج التسويقي التقليدي.
- المحددات التي تعترض تطبيق التسويق الأخضر في بيئة الاعمال.

## تعريف التسويق الأخضر Green Marketing Definition

قد يكون مصطلح التسويق الأخضر غريباً ولفترة زمنية قريبة من الزمن نظراً لحدثة المصطلح ومحدوديه تداوله في البيئة الأكاديمية وبيئة الأعمال. وهذا ما يجعل الأمر صعباً في تحديد تعريف المصطلح بشكل قاطع وجامع، وما يزيد صعوبة بأن المصطلح لازال في مرحلة التبلور الفكري والتطبيقي رغم مرور فترة مناسبة على ظهوره. حيث ظهر لأول مرة في عام 1975 عندما اقامت جمعية التسويق الأمريكية ورشة عمل Work Shop تحت عنوان التسويق الاحيائي (الايكولوجي) Ecological Marketing

بشكل عام فقد أثار مصطلح التسويق الأخضر وبخاصة في الفترات الأولى لظهوره تفسيرات كثيرة، حيث يرى البعض على أنه يمثل تعبير عن مسؤولية الشركة الاجتماعية، أو أنه توجه نحو حماية المستهلك، أو هو تعبير عن توجه المنظمة غير الهادف للربح. أو يراه البعض أبعد من ذلك على أنه عملية إعادة التدوير Recycling للمواد بعد استخدام المنتجات للاستفادة منها مرة أخرى ، كما يرى البعض على أنه يعني التسويق البيئي Environmental Marketing على اعتبار انه ينصب في جوهره على حماية البيئة واتخاذ القرارات والالتزامات الواجبة للتعامل مع البيئة التي نعيش بها وبكل مكوناتها بشكل حذر وسليم. ومن هنا فقد عرف التسويق الأخضر وبشكل مبسط على أنه " عملية بيع المنتجات و/أو الخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة " وهذا ما ذهب اليه Henion & Kinner، 1976 في كتابهما المعنون " التسويق الاحيائي" والذي جاء كأحد مخرجات ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الأمريكية عام 1975 عندما عرفا التسويق الأخضر على أنه " دراسة السمات الايجابية والسلبية للآثار المترتبة على الأنشطة التسويقية فيما يتعلق بالتلوث البيئي وهدر الطاقة ونضوب الموارد الطبيعية " ( www.ne.wikipedia.com ) وهذا التعريف نرى بأنه يتكون من ثلاث اركان هي:

- الإشارة ضمناً الى ان التسويق الأخضر جزءاً من مفهوم التسويق بشكل عام.

- يهتم بأختيار وتقييم الآثار الايجابية والسلبية للأنشطة التسويقية التي تؤديها منظمة الاعمال.

- التركيز على ما يتعلق من آثار سلبية على البيئة ومواردها الطبيعية وهذا ما اكسب التعريف صفة التوجه البيئي.

وعلى الرغم مما يمكن اثارته من انتقاد الى هذا التعريف في محدودية مضمونه وابعاده الا انه كان بمثابة نقطة البداية لتعاريف اخرى لاحقة ومنها تعريف Polonsky 1994 والذي عرفه على انه " كل الأنشطة المصممة لتوليد وتسهيل عمليات التبادل باتجاه اشباع حاجات ورغبات الزبائن والافراد، وان لا يكون لها تأثير ضار على البيئة الطبيعية" ([www.gopher.uidaho.edu](http://www.gopher.uidaho.edu)) وهذا التعريف به اشارة واضحة إلى المتضمنات التقليدية لتعريف التسويق بشكل عام والمتمثلة في اشباع الحاجات والرغبات للأفراد الا أنه تضمن شيء آخر مضاف وهو تقليل التأثير الضار في البيئة الطبيعية سواء كان ذلك من خلال أنشطة التسويق او في مخلفات المنتج واستخداماته أو استهلاكه، وبالتالي تكون منتجات صديقة للبيئة

Environmental Friendly

هذا التوجه في تعريف التسويق الأخضر يخلق اعتقاد لدى البعض بأن التسويق الأخضر لا يتعدى كونه نشاط يهدف إلى الترويج والتوزيع والتخطيط للمنتجات ذات الخصائص المتوافقة مع البيئة فقط. وهذا فهم خاطئ ومحدود لمعنى التسويق الأخضر لكونه ابعد من ذلك، فهو بمثابة ثقافة اجتماعية وتوجه فلسفي جديد للتعامل مع المنتجات سواء كانت استهلاكية او صناعية او حتى خدمات. وذلك بما يتوافق مع التوجهات المعاصرة لانماط الحياة ومع الحفاظ على البيئة وحمايتها واسهام المنظمات المتبنية للتسويق الأخضر بذات الوقت في اشباع حاجات المشترين بمختلف انماطهم.

فضلاً من ذلك فإن التسويق الأخضر يعني مدى واسع من الأنشطة التي تتضمن تعديل المنتج وتغير العملية الإنتاجية وطريقة توزيعه، ليكون أكثر توافقاً مع حاجات المستهلك وانسجاماً مع البيئة. وهذا ما يتطلب أيضاً من تغير في طريقة التغليف وحتى في إعادة تدوير المنتج بعد استهلاكه أو مخلفات استعماله. وهذا ما ذهبت إليه جمعية التسويق الأمريكية عندما عادت لتعريف التسويق الأخضر على أنه "تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وإن تكون آمنة، وإن يتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغير طريقة الإنتاج، تغير طريقة واساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير اساليب الترويج، (www.ne.wikipedia.com)

وفي مرحلة لاحقة عرف بشكل أكثر قرباً الى حقيقة التسويق الأخضر على أنه "مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية" (Darymple&Parsons,2000,p.19) ويتأثر من هذا التعريف تركيزه على الجوانب الجوهرية التالية:

- التعريف يشير الى كون التسويق الاخضر هو مدخل، أي انه أوسع من كونه عملية محددة الابعاد او مجرد نشاط وظيفي في المنظمة.
- الإشارة الى كون التسويق الاخضر هو مدخل للابداع Creative وهذا هو سر تميز التسويق الأخضر. حيث أن ما يميز شركة عن اخرى في تطبيق التسويق الأخضر هو عامل الابداع الذي تمتلكه كل شركة.
- التعريف يشير إلى قضية اساسية ومهمه وهي تحقيق الموازنة بين ثلاث متغيرات جوهرية تتمثل بحاجات الزبائن، متطلبات البيئة، وهدف الربحية. وان هذه الموازنة هي ما يميز التسويق الأخضر واعتبارها احد اهم عوامل نجاح تطبيق هذا المدخل، وان أي خلل في تحقيقها يفقد التسويق الأخضر محتواه الاساسي.

## التطور الفكري لمفهوم التسويق الأخضر:

الحقيقة التي لا بد من الإشارة إليها ابتداءً بأن أي اجتهاد علمي لا يأتي منفصلاً عن ما سبقه من ملامح لتكوينه، وهذا الأمر ينطبق بشكل كبير على العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية. فبالتالي يمكن القول بأن مفهوم التسويق الأخضر لم يأتي من فراغ، أو هو تعبير عن حالة اجتهاد شخصي وأني في لحظة من الزمن. بل أنه جاء على وفق تسلسل تاريخي منطقي ليتبلور كفكرة ومن ثم ممارسة ميدانية. وعليه يمكن القول بأنه قد مر بالمراحل التاريخية الفكرية التالية:

### 1. مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن توجه منظمة الأعمال نحو المجتمع، وهذا التوجه يتحقق من خلال الأنشطة التي تمارسها. وبالتالي فإن التسويق سيكون أحد أبرز المجالات التي تمارس المنظمة من خلالها المسؤولية الاجتماعية، ويستطيع أن يتلمسها المستهلك كحقيقة ماثلة أمامه وليس ادعاء. فهي تعبير عن واجب المديرين في اتجاز العمليات التبادلية بالشكل المناسب وبما يحقق مصلحة المستثمرين، ومنفعة الزبائن، وحاجات المستهلكين. والتي يعبر عنها جميعاً وبشكل مختصر عن مجموعة البضائع والخدمات التي يحصلون عليها وبدرجة مناسبة من الجودة والكفاءة. (البكري، 2001، ص 104-108)

ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد في تأشير المسؤولية الاجتماعية للتسويق رغم أنها قد عبرت عن مرحلة تاريخية مبكرة إلا أنها تنطلق لكي تكون فلسفة تسويقية تجسدها المنظمة من خلال السياسات والإجراءات والأفعال التي تحققها، والمنصبية نحو رفاهية المجتمع كهدف أساسي. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية كانت تعبير عن قبول المسوقين بالالتزامات التي وضعوها على أنفسهم وأخذين بنظر الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع بذات الوقت، وذلك بما يتوافق مع مستوى الأداء المتحقق للشركة.



وهذا يعني بأن رجال التسويق في منظمات الأعمال الملتزمة تجاه تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، تضع في اعتبارها تحقيق المزيد من الاهتمام في الأبعاد النوعية التي يهدف المستهلك للحصول عليها عبر المنتج المقدم أو النشاط الذي تقوم به منظمة الأعمال له أو للمجتمع بشكل عام. وإن يضع القائمين على النشاط التسويقي القياسات الدقيقة لذلك الأداء وبشكل مماثل، والعائد المتحقق منها والأرباح التي يحصلون عليها، وباتجاه تحقيق رفاهية المجتمع.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة بدأت ملامحها في المقالة التي نشرها Peter Drucker عام 1956 عندما قال "بأننا إذا كنا نرغب في معرفة ماهية الأعمال، علينا أن نبدأ من خلال غاياته. وهذه الغايات يجب أن تمتد إلى خارج منظمة الأعمال، أي أنها تمتد إلى عموم المجتمع. ولتعبّر بذلك عن مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نشاطاتها التسويقية. وعلى هذا الأساس فإن التسويق ليس بنظام أو هيكل تنظيمي داخل المنظمة فحسب، بل هو فلسفة تمتد أبعادها للقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع ولتحقيق الأهداف في الارتقاء بنوعية الحياة" (Nellis, 1994, p.2).

الخلاصة التي نصل إليها من هذه المرحلة بأنها كانت تأكيد لبروز المفهوم المجتمعي للتسويق كنتيجة منطقية لبروز المسؤولية الاجتماعية واتساع امتدادها الفكري والتطبيقي. وبالتالي فإن المفهوم المجتمعي للتسويق قاد للاهتمام بجوانب تسويقية تخص المستهلك لم تكن مفروضة سابقاً وتتعلق تحديداً بحماية المستهلك وظهور الحركة الاستهلاكية فضلاً عن الاهتمام الواضح بالبيئة والمخاطر المترتبة عليها. وهذه وغيرها من النتائج قادت لظهور المرحلة التالية في تكوين ملامح مفهوم التسويق الأخضر.

## 2. مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي:

تاريخياً ظهرت الحركة الاستهلاكية Consumerism منذ أمد ليس بالقصير، وتحدد المراجع العلمية بأنها كانت في حدود عام 1900 كنتيجة لحالة الارتفاع

الواضح في اسعار السلع المقدمة للمستهلك. بما اوجب على المستهلكين في اعتماد صيغ تعاضدية فيما بينهم للدفاع عن انفسهم في التعامل مع منظمات الأعمال وبما يكفل حصولهم على السلع التي اعتادوا على اقتنائها. وقد اعقبها ظهور المرحلة الثانية التي كانت في حدود عام 1930 وفي اعقاب الازمة الاقتصادية العالمية والتي نتج عنها ضعف كبير لدى المستهلك في اشباع حاجاته من السلع والخدمات ومحدودية قدراتهم الشرائية. وكانت المرحلة الثالثة في حدود 1960 والتي اصبح المستهلكون اكثر وعياً وادراكاً للمخاطر التي يتعرضون اليها من المنتجين الكبار عبر المنتجات التي تقدم لهم. وهذا ما تأثر في كتابات الداعية الاجتماعية اللبناني الاصل Ralph Nader ومن معه من كتاب اخرين، ولتتوج بالرسالة التي تقدم بها الرئيس الامريكي انذاك جون كينيدي John F.Kennedy إلى الكونغرس الامريكي في عام 1962 والتي عرفت بـ " قائمة حقوق المستهلك Consumer Bill of Right، والتي يراها البعض بأنها هي التاريخ الحقيقي لظهور الحركة الاستهلاكية. (kotler&Armstrong,2007,p.633)

ويمكن تحديد أهم اهداف الحركة الاستهلاكية بالآتي والتي تتمحور في جوهرها على حقوق المستهلك والتي تقود إلى التوضيح لمضامين وافكار التسويق الأخضر في مرحلته الأولى للتكوين.

- حماية المستهلك تجاه اساليب الخداع، والتضليل والحيث الذي يصيبه جراء الطرق المختلفة والمعتمدة في مجال البيع، وسواء كان ذلك من قبل المنتجين أو الوسطاء.
- التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب الحاصل في السلع التي يحتاجها.
- تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض والمعوزين بشكل خاص من عوائل المجتمع في الحصول على السلع الأساسية التي يحتاجونها.

- التعاون مع منظمات الأعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على تلك المنظمات من الحصول عليها بسبب محدودية قدراتها في الاتصال الواسع والمعمق مع المستهلكين.

هذه الاهداف وغيرها لم تعد هي نهاية المطاف لهذه الحركة، بل أصبحت جزءاً من ابعاد مختلفه اخرى برزت في أنشطة الحركة ومسؤوليتها. حيث أصبح التغير الحاصل في اتجاهات المستهلكين والقييم التي يحملونها والمرتبطة بالمنتجات مجالات جديدة لعمل الحركة. فكان ذلك انعكاس جديد لظهور مفاهيم جديدة تقوم في جوهرها على توافق المنتجات المقدمة مع البيئة التي يعيش بها الافراد وان لا تحدث أي ضرر بها سواء كان ذلك قبل أو خلال أو بعد الانتاج أو الاستخدام أو الاستهلاك. باعتبار أن الفرد وبشكل عام لا يهدف إلى الاستهلاك أو الاستخدام للمنتج فحسب بل أن يكون ذلك متوافقاً مع المجال الذي يعيش به ويتفاعل من خلاله مع الحياة وأن تبقى مكونات الحياة جميلة وسليمة. وهذا ما قاد إلى ظهور حركة جديدة متوافقة مع هذه التوجهات المجتمعة تسمى بالحركة البيئية Environmentalism.

ويقصد بالحركة البيئية على أنها "حركة منظمة تولي اهتمام للمواطنين، منظمات الأعمال والوكالات الحكومية لحماية وتطوير البيئة التي يعيش بها الأفراد" (Ibid, p.634) والحركة البيئية في نشونها ليست موجهة ضد النشاط التسويقي أو الاستهلاكي، بل أنها تسعى وببساطة لأن يكون الأفراد والمنظمات أكثر حماية واهتمام بالبيئة. حيث أن الأهداف التي يسعى إليها النظام التسويقي يجب أن تتغير وأن لا تبقى في حدود تعظيم الاستهلاك، ووضع الخيارات المتعددة لدى المستهلك في الحصول على السلع والخدمات ومن ثم تحقيق رضاه. بل يجب أن يكون عمل النظام مرتبط أيضاً بتعظيم "جودة الحياة" Life Quality التي تعني بأنها ليست فقط النوعية والكمية في المنتجات والخدمات التي يحصل عليها المستهلك، بل أنها تعني نوعية البيئة. وان الحركة البيئية تسعى لأن تكون كلفة

البيئة جزءاً من القرارات التي يتخذها المنتج والمستهلك، وأن لا تحدث تلك القرارات أي ضرر في البيئة التي نعيش في ضلالها.

### 3. مرحلة التسويق الأخضر:

سبق القول بأن مصطلح التسويق الأخضر قد ظهر لأول مرة في اعقاب ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية في عام 1975. والتي كان من نتائجها المباشرة والملموسة هو صدور أول كتاب يعني بالتسويق الأخضر وتحت عنوان "التسويق الايكولوجي (الاحيائي)". وفي بداية ثمانينات القرن الماضي اصبح هنالك تغير في سلوكية منظمات الأعمال في تعاملها الانتاجي والتسويقي، ويتمثل ذلك في مراعاة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمستهلك والتأثير البيئي المتحقق من التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق. وهذا ما قاد ادارات الشركات إلى تبني أنظمة الإدارة البيئية. وتقليل التالف من استخدام المواد الأولية الطبيعية، والسعي نحو تحقيق التكامل ما بين القضايا البيئية والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الشركة.

وتأسيساً على ذلك تشير الكاتبة المتخصصة في مجال التسويق الأخضر جاكولين أوتمن Jocquelyn Ottman (مؤلفة كتاب التسويق الأخضر-الفرص من اجل الابداع- والذي يعد مصدر رئيسي في التسويق الأخضر) إلى أنه ومن وجهة نظر تنظيمية بأنه على الشركات أن تقوم بدمج الاعتبارات البيئية مع جميع الجوانب في العملية التسويقية. وتحديداً فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة، الاتصالات التسويقية. مع المجتمع وكذلك جميع نقاط البيع، وبما يتوافق مع حاجات المستهلك. (www.en.wikipedia.com)

وفي هذه المرحلة ايضاً صدرت العديد من المؤلفات والدوريات المتخصصة في التسويق الأخضر ومنها استراتيجية الأعمال والبيئة، والإدارة العالمية الخضراء وكان أول كتاب نُشر تحت مسمى "التسويق الأخضر" من قبل Ken Peattie في المملكة المتحدة عام 1992. وكذلك صدر دليل المستهلك الأخضر Green Consumer

Guide عام 1988 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يمثل تفسيرات إدارية وقانونية وضعت من قبل اللجنة التجارية الاتحادية في أمريكا Federal Trade Commission (FTC) لتوجيه الجمهور في إنجاز شؤونهم بما يتوافق مع متطلبات القانون. ويوفر الدليل قاعدة للالتزام الطوعي بالمنظمات التي احتواها الدليل الإرشادي. ([www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)) وقد تجاوزت مبيعات هذا الدليل في السنة الأولى من نشره أكثر من مليون نسخة.

وقد تميزت فترة العقد الأول من الألفية الثالثة بتوجهات جديدة وعلى أعلى المستويات نحو التسويق الأخضر، وهذا مؤشر في تقرير الأمم المتحدة عام 2005 وما أعقبه في عام 2007 عندما منح نائب الرئيس الأمريكي الأسبق Al Gore جائزة نوبل للسلام مناصفة مع هيئة التغيرات المناخية لمناداته بقضايا البيئة المختلفة والمتعلقة بارتفاع درجة الحرارة العام، نظافة الماء والهواء ومعالجة التلوث، فضلاً عن كونه المؤسس والرئيس الحالي للتحالف من أجل حماية المناخ، حتى أنه يطلق عليه تسمية الديمقراطي الأخضر.

ونتيجة لتظافر كل هذه الجهود وغيرها والنمو الحاصل في مفهوم "الأخضر" فقد بدأت المناداة وخلال الفترة 2009-2010 إلى ضرورة تحول الاقتصاد التقليدي في بلدان العالم إلى الاقتصاد الأخضر. وهذا يعني العمل على إقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة كالشمس وقوة الرياح والضوء ولا تحدث ضرر أو تلوث للبيئة. ومدعاة هذا التوجه ينحصر أساساً في الحد من تفاقم التدهور الحاصل في البيئة، وتعاظم التأثيرات السلبية لظاهرة التغير المناخي وما ينجم عنه من ارتفاع درجة دفئ الأرض وذوبان الجليد في قطبي الكرة الأرضية، وما ينجم عنه من حصول كوارث بيئية لاحقة تهدد بغرق العديد من مدن العالم الساحلية.

## الأسباب في تبني التسويق الأخضر

التساؤل المشروع الذي يمكن أن يقال هو عن الأسباب التي تدعو منظمات الأعمال لأعتماد مفهوم التسويق الأخضر في تعاملاتها مع السوق، سواء كان ذلك بالنسبة إلى المنظمات الانتاجية في تصميمها للمنتج الأخضر، أو التسويقية في انتهاجها لمنهج أخضر في تسويق منتجاتها. والاجابة على هذا التساؤل الكبير يكمن في الآتي ( Dahlistrom,2011,p.8-13 )

### 1. المنافع البيئية Environment Benefits

اصابت البيئة بعصرنا الحاضر الكثير من التغيرات المناخية على صعيد الهواء، الماء، والتربة. ويمكن للتسويق الاخضر ان يسهم في التأثير الايجابي على تلك المتغيرات الحاصلة من خلال طرق مختلفة في تحقيق الاستدامة. كما هو على سبيل المثال في استهلاك الوقود المنزلي (غاز، سولار، نفط) والذي له اثر في احداث التغير المناخي، وكذلك الحال في استخدام الوقود في قطاع النقل، والامثلة تمتد الى الكثير من الحالات اليومية. بإمكان التسويق الاخضر ان يقدم منتجات صديقة للبيئة ولا تحدث ذلك الضرر الذي تحدثه المنتجات التقليدية الاخرى. كما هو الحال في استخدام الاجهزة المنزلية المعتمدة على مصادر الطاقة النظيفة، وكذلك استخدام السيارات الهجينة Hybrid (تعمل على الوقود والكهرباء بشكل مشترك) لتقليل التلوث في الجو من جراء غازات الكربون. وهذا ما يكون سببا جوهريا في تبني التسويق الاخضر لكون البيئة هي المكان الذي يعيش به ومن خلاله جميع البشر والكائنات الحية الاخرى. وتشير المعلومات الى انه هنالك اليوم اكثر من 16000 حيوان ونبات يعيش في مرحلة الخطر والتعرض للانقراض من جراء التلوث الحاصل في البيئة. والاعداد في تزايد طالما كان الامر لا يتوقف في الانتهاكات الحاصلة على البيئة من قبل الانسان وما يستخدمه من ادوات ومعدات مؤذية للبيئة.

## 2. النمو الاقتصادي Developing Economies

يتأثر النمو الاقتصادي بأجمالي الناتج القومي المتحقق في البلد المعني بذلك، ويلاحظ بان المجتمعات التي تكون اقتصادياتها زراعية غالبا ما يكون مستوى الدخل فيها منخفض. وذلك نتيجة للعوامل الطبيعية الحاصلة فيها، كالجفاف، العواصف الكثيفة والمدمرة، الفيضانات، احتباس الأمطار... الخ. وهذا ما ينعكس على تردي هذه الاقتصاديات قياسا بالدول الصناعية التي استطاعت ان تزيد من مستوى الناتج القومي والذي انعكس بدوره على الارتقاء بمستوى جودة الحياة لأفرادها. والتسويق الأخضر يظهر تأثيره هنا من خلال الاسهام في ان تكون عمليات التصنيع والانتاج في البلدان ذات التوجه الصناعي متوافقة مع البيئة والحفاظ عليها. وان لا يكون ذلك التقدم سبب جوهرى في تدمير البيئة من خلال عمليات التصنيع او ما بعدها من مخلفات صناعية ذات تأثير سلبي على البيئة.

## 3. منافع المستهلك Consumer Benefits

يتأثر هذا الامر في منافع عدة يمكن ان يجنيها المستهلك من جراء التعامل مع تطبيقات التسويق الأخضر، ولعل من ابرزها هي المنافع الناتجة من القرارات التسويقية التي يتخذها والتي تكون منسجمة مع التغيرات البيئية والمناخية الحاصلة. كما هو مثلا في التلوث المناخي الحاصل من جراء استخدام الكثيرين من الافراد للمنتجات التقليدية التي لم تعد تتوافق مع التوجهات نحو الحفاظ على البيئة وحمايتها. لذلك فان قراره بالتحول نحو منتجات جديدة خضراء يعني تحقيقه لمنافع مستقبلية للعيش في مناخ وبيئة نظيفة تنعكس على كل مفردات حياته اليومية وعائلته. وهذا ما دفع العديد من الشركات الصناعية الى التوجه نحو خدمة المستهلك على وفق هذه المنافع التي يبحث عنها في المنتجات التي تقدم اليه.

## 4. منافع استراتيجية Strategic Benefits

هنالك عدد من المنافع التي يمكن ان تحققها الشركة من اعتمادها للتسويق الأخضر كتوجه استراتيجي في عملها ولعل من ابرزها هو الاتي:-

- تستطيع الشركة الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أكثر دقة، طالما كان هنالك توجه اخضر لدى المستهلكين وفي رغبتهم بالحصول على منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة مع سلوكهم الاخضر.
- العاملون في الشركة يكونون اكثر اعتزازا بعملهم لأنهم يقدمون منتجات سليمة ومقبولة من المجتمع ولا ينتج عنها اية اضرار سلبية. كما حصل ذلك لشركة (BP) British Petroleum عندما قامت بتحسين جودة منتجاتها من الغاز والنفط ليكون اقل ضرارا على مستخدميها، وكان للعاملين في الشركة الدور الاكبر في هذا الانجاز وحرصهم على استمراره لكونه ينعكس على سمعتهم من جانب وعلى حياة افراد المجتمع بعامته من جانب اخر.
- تأثيره على الاسواق المالية من خلال الاستثمار في الطاقة النظيفة التي اصبحت توجه استراتيجي جديد لمنظمات الاعمال لمواجهة التلوث البيئي، والحاصل من جراء استخدام الوقود الاحفوري التقليدي والاستعاضة عن ذلك بالطاقة المتولدة عن الرياح او الشمس بشكل خاص.

#### 5. منافع المنتج Product Benefits

المنتج الاخضر بحقيقته لم يأتي اعتباطا او تعبير عن ترف اقتصادي كما يتصور البعض، بل انه ذا ابعاد اقتصادية وبيئية متقدمة. وعلى سبيل المثال فإن السيارة الهجينة والتي صممت لأن تكون صديقة للبيئة وان لا يكون لها تأثير سلبي على البيئة، وكذلك بتوفيرها للطاقة المستخدمة في تشغيلها. يستطيع المستهلك وكما اشارت الى ذلك الدراسات التي اجريت في الولايات المتحدة الامريكية ان يوفر قيمتها كاملة من جراء الفرق في النقود المدفوعة للحصول على الوقود (البنزين) لتشغيلها قياسا بالسيارة التقليدية بعد مرور تسعة سنوات على استخدامه لها. وبالتالي فإن هذا يمثل منفعة اقتصادية متحققة للمستهلك من جراء التعامل مع هذا النوع من المنتجات الخضراء. كما ان المنتج الاخضر يمتاز بخاصية الجودة لكونها تعتمد على مواد طبيعية في الغالب بعمليات التصنيع ولا تكون ضارة بصحة



المستهلك. رغم ان هذا الامر ينعكس على ارتفاع مستوى اسعارها قياسا بالسلع التقليدية، الا انه مع ذلك فإن المستهلك يكون على استعداد لدفع سعر اعلى في سبيل الحصول على السلعة ذات الخصائص الخضراء والاكثر جودة.

### المستهلك الأخضر Green Consumer

يمكن تسميته ايضاً بالمستهلك البيئي Environmental Consumer والذي اصبح احد القوى الدافعة والتي تسير جنباً الى جنب مع عمليات التسويق الاخضر. اذا يعتبر المستهلك الاخضر عنصر مشجع، وفعال لتحسين الاداء البيئي لمنظمات الاعمال وسعيها الجاد نحو تحفيز اعمالها من خلال تقديم منتجات وخدمات تشبع وترضي حاجاتهم ورغباتهم وبما يتوافق مع توجهاتهم البيئية. لذلك يكون من الضروري ان تحدد الشركات المهمة بالتسويق الاخضر الانماط الاستهلاكية للمستهلكين الخضر، نظراً للنمو المتزايد في اعدادهم وبخاصة في الدول الصناعية المتقدمة. ويفسر Skozynski هذا التزايد في اعداد المستهلكين الخضر وتأثيرهم في السوق بقوله " بأن الجيل الاول الذي تربى على احترام البيئة واعادة استعمال المواد واستخدام المواد غير الضارة بالبيئة قد دخل الان الى السوق كمستهلك واعى وراشد التصرف". (Skizynski.2000,p.5)

ولكن المشكلة التي برزت وتبقى واضحة للعيان ولفترة غير قليلة من الزمن هي تحديد من هو المستهلك الاخضر؟ اذ ان التوجه البيئي غير موحد لدى جميع الافراد، بل يختلف من شخص لآخر، ولذلك ليس من الصحيح القول بأن المستهلك الاخضر هو المعنى بالاستهلاك الاخضر للمنتجات والخدمات فحسب، بل أن المعنى ابعد من ذلك. ليتسع ويشمل اهتمام المستهلك بمختلف القضايا البيئية التي يتحسسها ويعيشها ويشعر بمخاطرها المستقبلية ان استمرت على حالها، ويعمل بذات الوقت على الاسهام بمعالجتها من خلال سلوكه الاستهلاكي والتسويقي.

وعليه وتأسيساً على ذلك فقد عرف المستهلك الأخضر بتعاريف كثيرة تتجاذب مع التوجهات والاختلافات الحاصلة في فهم المستهلك الأخضر، حيث عرف على انه "ذلك الشخص الذي يحمل قلقاً تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية، ولا تحدث تلوث في البيئة". (www.wikianswers.com) هذا التعريف يركز على التوجه البيئي للمستهلك الأخضر والبحث في ان تكون المنتجات التي يشتريها من مصادر طبيعية، ولا يقف الامر عند هذا الحد بل انه يبحث في التفاصيل المتعلقة ببعض جوانب الانتاج والمصادر المعتمدة في عمليات الانتاج، والتعبئة. وبهذا الخصوص فقد اجريت دراسة من قبل Kewpion,& Hartely 1997 في الولايات المتحدة الامريكية لتحديد من هو المستهلك الأخضر. وقد وجدوا بان 70-80% من المستهلكين الامريكان يعتقدون بأن توجهاتهم بيئية في عمليات الشراء ويطلق على هؤلاء بتسميتهم البيئيون Environmentalists والذين تنصب اهتماماتهم على معالجة او الحد من مخاطر النفايات، الاخطاء الصناعية، التلوث البيئي في الماء والهواء..الخ. والتي اصبحت بالتالي بمثابة سلوك محدد لديهم. (Robert,2000,p.27)

كما عرف المستهلك الأخضر ومن زاوية اخرى على انه "ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الاستعداد للتحويل من منتج او جهاز إلى اخر حتى اذا استلزم الامر لأن يدفع سعر اعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة" (www.businessdictionary.com) وهذا التعريف هو امتداد إلى التعريف السابق في التركيز على التوجه البيئي والبحث عن منتجات صديقة للبيئة ولكن الشيء المضاف هو الاستعداد لدى المستهلك الأخضر للانتقال الى منتج أو جهاز آخر او حتى دفع سعر اعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة (خضراء). وبهذا الصدد فقد اجرى Wasik 1996 دراسة في الولايات المتحدة الامريكية لمعرفة مدى وجود التوجه في دفع سعر اعلى للحصول على سلع خضراء وقد وجد بأن المستهلك الامريكي لديه الاستعداد لدفع 6% كمبلغ مضاف

الى سعر البضاعة المعتاد اذا ما كانت تحتوي على منافع ومزايا بيئية، فضلاً عن احتوائها للخصائص والمنافع التقليدية التي يحتويها المنتج المعتاد على استهلاكه.

وفي تعريف آخر للمستهلك الاخضر عرف على أنه "الافراد الذي يأخذون الحذر الكاف لشراء المنتجات القابلة للتحلل في التربة ولها القدرة على اعادة تدويرها وتكون امنة ولديهم قلق نحو بقاء الموارد الطبيعية" (www.ehow.com) هذا التعريف ينظر في جوهره على أن المستهلك الاخضر عند اتخاذ لقرار الشراء فإنه ينظر إلى السمات التي تتعلق بدورة حياة المنتج من حيث طبيعة المواد المستخدمة في المنتج ومدى جودتها وتوافقها مع المواصفات البيئية، وان لا تكون مصدراً خطراً ومسبب لاجداث التلوث البيئي. فضلاً عن اتسام المنتج او غلافه بقدرته على اعادة الاستخدام او التدوير أو تحلله في التربة ودون احدث ضرر بالطبيعة. (Wagner&Hansen,2003,p.58)

ويمكن تأشير صفات وخصائص المستهلك الاخضر وكما تم تحديده من قبل المعهد الدولي للتنمية المستدامة في امريكا International institute for Sustainable Development (IISD) بالآتي: - (www.uwex.edu)

1. الالتزام الذاتي والواضح بالسلوك وانماط الحياة الخضراء.
2. رافض لأي ممارسات سلبية تلحق الضرر بالبيئة وان يضع ممارساته الحياتية تحت مستوى التحكم والتقييم لكي لا تكون ضارة بالبيئة.
3. البحث للتعامل مع الشركات ذات التوجه الاخضر والتي تدمج مابين مبادئ الخضراء التي تؤمن بها وممارساتها التسويقية الفعلية وعبر منتجاتها المقدمة.
4. يسعى للعمل على تحقيق حماية للبيئة. وذلك من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي وان يكون توجهه حقيقي في تعامله مع منتجات خضراء.
5. لديه الرغبة في التعلم بما يخص القضايا البيئية والتي تقوده لان يكون سلوكه اخضر في التعامل مع مفردات الحياة اليومية.

6. يمتلك مستوى معين من التعلم والثقافة والمعرفة التي تقوده لاقرار وتقييم الاعمال والمنتجات ومدى توافقها مع البيئة.

### المزيج التسويقي الأخضر Green Marketing Mix

في استعراضنا لتطور مفهوم التسويق الاخضر اتضح بأنه امتداد منطقي لمفهوم التسويق بشكله التقليدي وظهر ونمى في ظل الحاجة البيئية للحفاظ عليها وحمايتها، فضلاً عن التوجيهات الفلسفية في المسؤولية الاجتماعية ومفهوم التسويق الاجتماعي. وبالتالي فإن عناصر المزيج التسويقي لن تختلف من حيث التسمية والمكونات عما هو عليه في المزيج التسويقي التقليدي، ولكن الاختلاف يكمن في توجهات التسويق الاخضر وهو ما ينعكس على الاستخدام المستهدف لعناصر المزيج. وقبل الإشارة الى وجه الاختلاف ما بين الاثنين يكون من المناسب ان نستعرض بشكل مبسط عناصر المزيج التسويقي الاخضر وهي:

#### 1. المنتج: Product

المنتج الاخضر هو الجوهر الاساس في ما تقدمه الشركة من شيء ملموس او غير ملموس الى الجمهور المستهدف في السوق، وهذا المنتج يكون مختلف في جوهره عن المنتج التقليدي ومن خلال عدد من الخواص والتي من ابرزها: (Pride&Ferrell,2000,p.6)

- ان لا يكون سبباً في احداث تأثيرات سلبية على صحة المواطن او تعريضه لأي شكل من اشكال الضرر. بل ان العكس هو الاساس في تقديم المنتج الاخضر.
- لا يكون مصدر تهديد للبيئة او احداث الضرر لها وفي أي مرحلة من مراحل تصنيعه او استخدامه او حتى بعد الانتهاء منه ورميه كنفایات.
- يجب ان تتم عملياته تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل مما هو عليه في المنتج التقليدي.

- الاعتماد على مواد تكويرها في تصنيعه ككل أو اجزاء منه وبحسب خصوصية المنتج.

- التقليل قدر المستطاع من مواد التعبئة والتغليف لتقليل حجم النفايات المترتبة على التخلص منها وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية التي تصنع منها مواد التغليف.. الخ.

لذلك يجب على الشركات المصنعة للمنتجات الخضراء أن تكون واعية ومستجيبة لحساسية الزبائن حيال القضايا الصحية، والبيئية للمستهلك أو المستعمل وان تكون دائماً في مقدمة اهتماماتها بشكل طوعي وذاتي، قبل أن تفرضها قوة القانون أو المجتمع عليها.

## 2. السعر: Price

تحمل المنتجات الخضراء اضافة سعرية بسبب التكاليف الاضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهوداً وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير، والتعديل في الاساليب الانتاجية بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفوء للطاقة وتقليل التلف والضياع في استعمال المواد الاولية.

وتجدر الإشارة الى أن الزيادة في السعر تتطلب من الشركة أن تقوم بدراسة معمقة لاجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية. ولكن السؤال المهم الذي قد يثار هنا هو هل أن الزبائن قادرين وراغبون دائماً في تحمل زيادة في السعر؟

والجواب على هذا السؤال قدمته العديد من الدراسات التي اشارت الى ان الزبائن مستعدين لتحمل الزيادة في السعر في حالة ترافق التعديلات البيئية التي تجري على المنتج مع المنافع التقليدية له، وبعبارة اخرى أن يكون المنتج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع اضافة كونه سليماً من الناحية البيئية.

### 3. المكان: Place

بائع الفرد والموزعين قد ينتفعوا وبشكل كبير من تطبيق مدخل التسويق الأخضر، عبر تقوية الصلات مع مجهزيهم (الشركات المنتجة) وزبائنهم. بسبب استمرار العلاقة مع الطرفين عبر نظام التوزيع ذو الاتجاهين Tow-Way المستعمل في مدخل التسويق الأخضر عوضاً عن النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد One-Way.

أن نظام التوزيع ذو الاتجاهين يعتمد وبشكل كبير على ما يعرف بالتدوير Recycling والذي يعرف على أنه عملية إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعملة مثل (القناني الفارغة، اكياس البلاستيك، والاوراق..الخ) إلى مكان انتاجها أو بيعها وهذا ما يعرف بنقطة البيع Point of Sale عوضاً عن رميها.

### 4. الترويج: Promotion

يعد احد العناصر الاساسية في المزيج التسويقي الأخضر ومن خلاله يكون بإمكان الشركة نقل توجهاتها أو صورتها البيئية الى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ومن الواجب مراعاة مسألة ضرورة هنا تتعلق بضرورة عدم المبالغة في تقديم الجانب البيئي بشكل لا ينسجم مع الواقع الفعلي. وبالتالي قد تفسر الرسالة الترويجية للشركة بصورة خاطئة.

والترويج في مجال التسويق الأخضر قد يأخذ عدة اشكال مثل الاعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة، والملصقات البيئية. وفيما يخص الاخيرة فهي نوع من العلامات المستعملة لتقديم ضمانات للزبون بأن المنتجات الحاملة لتلك العلامة تتطابق مع معايير بيئية أو اجتماعية معينة. وهذه الملصقات عادة ما تستعمل كأداة مساعدة في العملية التسويقية لدفع الزبون نحو تفضيل منتج معين على آخر.

## الاختلاف ما بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج الأخضر:

التساؤل الذي يمكن ان يثار هنا وبشكل مشروع هو هل ان المزيج التسويقي الاخضر متمثل في اسسه وقواعده وتوجهاته لما هو عليه في المزيج التسويقي التقليدي؟ ام ان هنالك اختلاف؟ واذا ما كان هنالك فعلاً اختلاف فما هو ذلك الاختلاف؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تكمن في تحديد الهدف الرئيسي الذي يركز عليه كل من المزيجين. فالتسويق التقليدي مثلاً يركز على زيادة أو نمو المبيعات وهذا التوجه قد أدى الى زيادة التلوث الموجه للعملية التسويقية بسبب تزايد الآثار السلبية على البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، وكل ذلك بسبب العمل على زيادة الطلب بشكل كبير جداً والتركيز المبالغ به على رغبات الزبائن، فضلاً عن الارتفاع في مستويات التلوث الناتجة عن العمليات التصنيعية.

أما فيما يخص التسويق الأخضر فانه يركز عبر مزيجه الخاص على وضع الاعتبار البيئية كأحد العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية بشكلها العام.

وعلى العكس من التسويق التقليدي فإن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تؤدي دوراً أساسياً في اعتبارات الشركات المتبنية لمدخل التسويق الأخضر، جنباً الى جنب مع الهدف المتعلق بتحقيق وزيادة المبيعات. وهكذا فإن الشركة المتبنية لهذا المدخل ستحاول أن تميز وتعرف المحددات الخاصة باستعمال الموارد الطبيعية، وتبحث عن ايجاد بدائل للموارد المستنزفة بشكل كبير. بالإضافة الى تركيزها على اختزال الطاقة المستخدمة في العملية الانتاجية، وبناءً على ذلك فإن الشركات العاملة ضمن هذا الاطار تهتم عادة بالتركيز ضمن نطاقها بشكل عام على هذا التوجيه في تحمل الشركة مسؤولية اضافية.

ومن هنا فإنه تقع على عاتق الشركات ذات التوجه التسويقي الاخضر مسؤولية تنمية الوعي البيئي لدى الزبائن من خلال المنتجات التي تقدمها والحملات

الترويجية المصاحبة لتقديم تلك المنتجات. بحيث يستطيع الزبائن بيان الفوائد المصاحبة من استخدام تلك المنتجات بالنسبة لهم أو للبيئة بشكل عام، أو حتى التأكد من تلك المنافع خصوصاً إن كانت لديهم افكار وتصورات مسبقة عن هذا الموضوع.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن الاختلافات الأساسية بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر، تتركز في الهدف المنشود منه، إذا إن المزيج التسويقي الأخضر يعد ذو هدف أوسع وأشمل كونه يعمل على تحقيق أهداف بيئية واجتماعية بالإضافة الى الهدف التقليدي المتمثل بالنمو وزيادة المبيعات.

وهذا الاختلاف يقود إلى تغييرات جوهرية في عدد من المجالات الأخرى والجدول (1) يقدم الاختلاف الأساسية بين المزيجين. (البكري، النوري، 2008، ص83)

جوهر الاختلاف	المزيج التقليدي	المزيج الأخضر
1. الهدف	نمو المبيعات وزيادتها	مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو
2. الموارد المتاحة	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الحفاظ عليها واستخدامها بحرص
3. أدوات المزيج	تسخيرها لصالح هدف الربحية	تكيفها بما ينسجم مع حماية البيئة وتحقيق الربحية
4. العلاقة مع الزبون	الاستجابة لجميع حاجات ورغبات الزبائن نون الأخذ بنظر الاعتبار متطلبات البيئة	توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الآثار السلبية على البيئة والمجتمع
5. الاستراتيجيات	تنصيب نحو المنافسة الربحية	تنصيب على التعاون والتعاقد مع الأطراف الأخرى
6. السوق	في الغالب سوق شامل متسع جغرافياً	سوق مستهدف ومحدد بدقة وإبعاده الجغرافية ضيقة

جدول (1)

الاختلافات الجوهرية بين المزيج التسويقي التقليدي والأخضر



## المحددات في تطبيق التسويق الأخضر:

أي نشاط يمكن أن يمارس وبخاصة إذا ما كان حديث العهد على بيئة الأعمال، فإنه يتعرض إلى عدد من المحددات في بداية تطبيقه وحتى شيوع استخدامه. والتسويق الأخضر هو من بين هذه الأنشطة الحديثة التي يمكن أن تتعرض إلى عدد من المعوقات في تطبيقه ويقفز في مقدمتها الآتي:

1- ضعف المعلومات المتاحة في كثير من الأحيان تقود إلى ضعف الوعي لدى المستهلك. وهذا ما ينطبق على ضعف المستهلك في الوعي البيئي ومعرفة حقوقه كمستهلك في الكثير من الأحيان. ولا شك بأن هذه المسؤولية والخل المتحقق منها يرجع إلى الجهات الرسمية والمجتمعية التي تقف بمسافات بعيدة إلى حد ما عن المستهلك في قيمة وطبيعة المعلومات التي يمكن أن تقدمها له. لكي يصيغ قراراته بشكل سليم.

وهذا ما يتأثر، بأن الكثير من الأفراد ولعموم المجتمع لا زال جاهلا في معنى التسويق الأخضر وأهميته له ولعموم المجتمع وللمنظمات الأعمال أيضا. بل أننا لا نبالغ في الأمر إذا ما قلنا بأن الجهل يمتد إلى حتى المتخصصين في التسويق.

2- لا زالت نسبة المنتجات الخضراء قليلة إلى حد ما قياسا بالمنتجات التقليدية في دول العالم. وقد تنحصر في بعض الأحيان ليكون التعامل بها مقتصرًا على بعض المراكز البيعية، والتي من شأن ذلك أن تكون هناك صعوبة على المستهلك في الوصول إليها وتعذر شرائها. وهذا ما ينعكس على عدم رواج السلع الخضراء وشيوع تداولها.

3- ضعف النشاط الترويجي الموجه من قبل منظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء، لاعتقاد أصحابها بأن المردود البيعي المتحقق من جراء الحملة الترويجية سيكون محدودا في تحفيز الشراء لأنه سيقصر على عدد محدود من ذوي الاهتمام بالمنتجات الخضراء. وهذا يعني من وجهة نظرهم بأنهم لن

يستطيعوا استرداد كلفة الحملات الترويجية من خلال المبيعات المتحققة من جرائها، أو أنها قد تضطر لرفع اسعار المنتجات الخضراء لاسترداد الكلف الترويجية.

4- غالبا ما تكون اسعار المنتجات الخضراء مرتفعة نسبيا قياسا بمثيلاتها من المنتجات التقليدية. وهذا يرجع الى الخصائص المميزة التي تمتلكها واعتمادها على مواد طبيعية في التركيب، وهذا من شأنه ان يؤدي الى ارتفاع اسعارها، فضلا عن كون هذه المنتجات لا زالت في مرحلة التقديم قياسا بمثيلاتها من المنتجات الاخرى. ومن المعلوم ان المنتجات التي تقع في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج تمتاز بارتفاع الكلف والاسعار جراء الكثافة في النشاط الترويجي وانخفاض حجم المبيعات ومحدودية السوق التي تعمل بها.



### المصادر المعتمدة في الفصل

1. Darymple, Douglas & Parsons, Leonard, **Marketing Management**, 7<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, 2000, p.19.
2. البكري، المسؤولية الاجتماعية والتسويق، مصدر سابق، 2001، ص 104-108.
3. Nellis, Joseph, G, **Principles of Marketing**, 2<sup>nd</sup> ed, Geoffrey Randall, 1994, p.2
4. Kotler & Armstrong Op.cit, 2007, p.633.
- 5- .Skizynski ,Robert ,**Green Marketing...Revolution Agency** Lnc,2000 Internet
- 6- .Robert, Michale,G.The **Greening of Business** The Role of Consumerism ,Master thesis Iliversity of southern California ,August, 2000 p27/ internet
- 7- Wagner, E.R & Hansen, E.N. **Methodology for Evaluating Green Advertising** forest Product Journal. apr, 1, 2003,p58.
- 8.pride& Ferrell,op.cit,2000,p.6
9. البكري، النوري، التسويق الأخضر، مصدر سابق 2008 ص 83.
- 10- Dahlstrom ,Robert , **Green Marketing Management**, 1<sup>st</sup> ed , South-Western ,2011.

المواقع الالكترونية:-

1. [www.ne.wikipedia.com](http://www.ne.wikipedia.com)
2. [www.gopher.uidaho.edu](http://www.gopher.uidaho.edu)
3. [www.wikianswers.com](http://www.wikianswers.com)
4. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
5. [www.ehow.com/facts](http://www.ehow.com/facts)
6. [www.uwex.edu/cced](http://www.uwex.edu/cced)
7. [www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)



الفضل العالمي عميد

الاستدامة البيئية

وتسويق الطاقة المتجددة

**Environmental  
Sustainability and  
Marketing of  
Renewable Energy**



## الفصل الحادي عشر

### الاستدامة البيئية وتسويق الطاقة المتجددة

#### Environmental Sustainability and Marketing of Renewable Energy

##### المقدمة:

تتعاظم أهمية التسويق الأخضر في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر كمنهج تطبيقي لتوجهاتها في التعامل مع الأسواق المستهدفة. وبخاصة في تلك الأسواق ذات التوجهات البيئية الصارمة نحو الحفاظ عليها وحمايتها. وبالتالي فإن البعد الأخضر لمنظمات الأعمال أصبح توجه استراتيجي تختطه في تعاملها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها. على اعتبار أن الكثير من الأضرار الحاصلة في البيئة تعود إلى الانتهاكات الصارخة من قبل منظمات الأعمال، سواء كان ذلك في الاستهلاك المفرط في المواد الأولية الخام وبخاصة القابلة للنضوب، أو في الاستهلاك الكبير في موارد الطاقة الأحفورية وما يترتب عليه من تلوث بيئي، مما أضاف مخاطر جديدة انعكست على البيئة الطبيعية والإنسان وكل الكائنات الحية فيها.

لذلك كان لا بد من أن يكون هنالك توجه فلسفي إداري يقوم في جوهره على إنتاج وتسويق منتجات صديقة للبيئة، وبالاعتماد على مصادر بديلة للطاقة، تكون أساس مهم في ذلك الإنتاج من جانب. ولتقليل التأثير السلبي الناتج من استخدام الطاقة التقليدية في مفردات الحياة اليومية للمواطن أو منظمات الأعمال الانتاجية منها أو الخدمية من جانب آخر. وبالتالي أصبح البحث عن الطاقة المتجددة والمتولدة من مصادر طبيعية غير ملوثة كالرياح، الشمس، مصاطط المياه.. الخ أساس مهم في تحقيق الاستدامة البيئية والحفاظ على البيئة الطبيعية. فضلا عن كون هذه الطاقة يمكن تسويقها إلى مختلف الجهات وساء كانت منظمات أعمال أو مجتمعات سكنية أو أفراد للاستهلاك المنزلي. وهذا ما نهدف إلى استعراضه وأثاره



الانتباه إليه في هذا الفصل ومن خلال التركيز على التجربة الاردنية في توليد الطاقة النظيفة المستدامة والمتولدة من الرياح. وسيتضمن هذا الفصل الآتي:-

- التعرف على مفهوم البيئة الطبيعية واثرها على الحياة اليومية للأفراد.
- مفهوم استدامة البيئة والابعاد الرئيسة التي تتضمنها.
- معنى الطاقة المستدامة (المتجددة) واختلافها عن الطاقة التقليدية ومكوناتها.
- استعراض مركز لمفهوم طاقة الرياح كنموذج للطاقة المتجددة.
- استعراض للتجربة الاردنية في مجال الاستدامة البيئية والطاقة المتجددة ومن خلال التركيز على طاقة الرياح كنموذج معتمد في الاردن لتوليد الطاقة.
- تسويق الطاقة المتجددة ومتطلبات انجاحها.

### مفهوم البيئة الطبيعية:

يقصد بالطبيعة بشكل مختصر المحيط الذي يعيش به الإنسان من موارد متاحة على الأرض وكائنات حية ونظام للتفاعل مع هذه المفردات عبر تكييف الإنسان معها او العمل على تكييف ما يستطيع منها لصالح بقائه وتعلقه بالحياة. لذلك فإن الإنسان وجميع ما يحيط به من كائنات حية (حيوانات، نباتات) هي جزء من الطبيعة التي يعيش بها وليس بدخيل عليها. وان العلاقة القائمة ما بين الكائنات الحية والموارد الطبيعية المتاحة على الأرض والجو هي جزء من النظام البيئي الطبيعي. وعليه يمكن ان تعرف البيئة الطبيعية على أنها "المحيط البايولوجي، الفيزيائي، الكيمياوي والمكون من الكائنات الحية والموارد الطبيعية التي تحيط بالانسان والتي تربطهما علاقات متشابكة ومتكاملة لتكوين النظام البيئي الطبيعي العام".

وبقدر تعلق الأمر بنحن مابه من موضوع التسويق الاخضر وارتباطه مع البيئة الطبيعية وتأثير الطبيعة على منظمات الاعمال، فإن Kotler & (Armstrong,2007,p.81) يشيران الى ان البيئة الطبيعية هي احد المتغيرات

الرئيسية للبيئة العامة المحيطة بالمنظمة. على اعتبار ان الموارد الطبيعية هي المصدر الاساسي في مدخلات عمليات المنظمة. وبالتالي فإنها سوف تتأثر بهذه الموارد سلباً أو ايجاباً في مخرجاتها المتحققة. ولذلك فإن منظمات الأعمال حريصة على أن تتوجه في عملها نحو التوافق مع سلامة البيئة لكي تضمن سلامة وجودة مدخلاتها من الموارد، وبخاصة بعد الاتساع الكبير في حجم التلوث الحاصل في البيئة وبشتى الجوانب. ولعل من الاسباب الرئيسة التي تدعوا منظمات الاعمال بعامة والمنظمات ذات التوجه الاخضر في اعمالها للاهتمام بالبيئة الطبيعية واعتبارها احد اهم المتغيرات الرئيسة العامة التي تتأثر بها هو الآتي:- (البكري , 2012, p-p 84-81 )

#### 1- القصور في الموارد:

يتمثل هذا القصور أو النقص في الموارد Shortages of Resources بنوعين هما... الموارد غير المحدودة وتتمثل بمجموعة الموارد الموجودة في الطبيعة وغير القابلة للانتهاء وتتسم بكونها متجددة كما هو الحال بالنسبة للهواء والماء، والنوع الآخر هي الموارد غير القابلة للتجديد وهي مختلف المواد الأولية التي تكون عنصر اساسي وحاسم في مدخلات عمل المنظمة، ومتمثلة بكل اشكال الموارد الطبيعية المتاحة على سطح الأرض أو تحتها كالنفط، الحديد، النحاس، الفحم الخ. والتي تستخدمها منظمات الأعمال أو الأفراد كمدخلات في اعمالها أو في حياة الفرد عبر استهلاكها المباشر.

#### 2- زيادة التلوث:

التلوث Pollution المتزايد في البيئة الطبيعية والناجم بشكل اساس من العمليات الصناعية قد اثرت على جودة البيئة الطبيعية بشكل واضح. وهذا التلوث ناجم من مصادر مختلفة يقفز في مقدمتها العمليات الكيميائية التي اثرت على الجو والمياه والأرض.

### 3- التدخل الحكومي:

هي تعبير عن مدى اسهام الدولة وتدخلها في فرض القوانين والاجراءات التي تراها مناسبة لحماية البيئة الطبيعية والتي قد تراها بعض منظمات الاعمال بمثابة فرصة لها لتتوافق مع شروط وطبيعة الانتاج التي تعتمدھا. أو بالعكس عندما تراها تهدید لها لأنها ستجعلها مقيدة وبحسب القوانين الموضوعة وإذا ما اخلت بذلك فأنها ستكون معرضة لعقوبات مختلفة.

وتتباين الدول في درجة تدخلها من دولة لأخرى... فعلى سبيل المثال تعتبر حكومة ألمانيا من الحكومات الرائدة في حماية البيئة والموارد الطبيعية. وعلى العكس مما هو عليها في العديد من الحكومات وبخاصة في الدول الفقيرة والنامية والتي لا تعمل شيء يذكر في هذا الاتجاه. ولعل ذلك راجع الى قصور الاموال المتاحة لديها لتنفيذ البرامج البيئية أو لضعف الوعي البيئي ومحدودية البرامج البيئية المعدة كذلك أو غيرها من الأسباب.

### الاستدامة البيئية:

نشير في المعنى الى كون كلمة الاستدامة Sustainability بانها مستمدة اصلا من الكلمة اللاتينية Sustinere والتي تعطي معاني متعددة وكما ورد في قواميس اللغة اللاتينية على انها... البقاء , الدعم , التحمل... الخ. وقد استخدم هذا المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديدا في ثمانينيات القرن الماضي للإشارة الى الاستدامة البشرية على كوكب الأرض. وهذا ما قاد لجنة Brundtland التابعة للأمم المتحدة في عام 1987 الى تعريف الاستدامة على انها " التطور المستمر لمقابلة الاحتياجات دون المساس في فرص وحاجات الاجيال القادمة (www.en.wikipedia.org)". ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلا تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الاستدامة؟ واهدافها؟ وكيفية انجازها للوصول الى ما تسعى اليه مختلف المنظمات؟ ولذلك كان هنالك ولادة لتعريف جديد يتوافق مع

امكانية الاجابة على هذه التساؤلات وفي الاشارة الى انها " تحسين نوعية الحياة الانسانية وبما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي " (Ipid).

وفي وقت لاحق وتوافقا مع التوجهات المعاصرة في النظرة الى البيئة وحمايتها، وبروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية. فقد عرفت على انها "استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الاعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم واسناد البيئة. والثاني توليد الربح" ( Kotler&Armstrong,2007,p.634 ) ويعني ذلك بأن منظمة الاعمال تسعى الى توافقها الايجابي مع البيئة المحيطة بها وتحديدأ البيئة الطبيعية باعتبارها مصدر مدخلاتها الاساسي في سلسلة العمليات التي تقوم بها من جانب. ومنطلقة من كون منظمة الأعمال هي بمثابة "مواطن" تحرص على رعاية البيئة وحمايتها وعدم الاضرار بها لكونها جزءاً من البيئة من جانب اخر. كما أنها تسعى إلى تحقيق الارباح باعتباره هدافا استراتيجيا ولكي تبقى وتستمر.

كما انها عرفت ومن وجهة نظر تسويقية على انها " عمليات خلق واتصال وتقديم قيمة للمستهلكين بالطريقة التي من شأنها المحافظة على البيئة الطبيعية ودعم المجتمع بذات الوقت " ( Martin&Schouten,2011,p,17 ). وهذا يعني بان مفهوم الاستدامة البيئية بمنظورها التسويقي يستند بالاساس الى مفهوم التسويق الاخضر. وهذا ما ذهب اليه واكده (Parsons& Maclaran ,2009,p.149) بان الجوانب التالية هي الأساس في الاستدامة البيئية:

1. منع التلوث أو السيطرة عليه. يتأثر ذلك من خلال التخلص من النفايات أو الحد منها عبر برامج التسويق الأخضر المتمثلة اساساً بأعادة التدوير لها. فضلاً عن عمليات التعقيم والتنظيف لكي لا تحدث أي ضرر حاضر أو مستقبل في البيئة.

2. الإدارة البيئية للمنتج. يعني تقليل التأثير السلبي للمنتج على البيئة عبر مراحل دورة حياته المختلفة. بحيث يتم تصميمه لكي يمكن إعادة استخدامه مرة أخرى أو إعادة تدويره ودون أحداث ضرر في البيئة.
3. التقنيات البيئية الجديدة. يتمثل ذلك في الاستثمار المخطط في مجالات البحث والتطوير لدعم استراتيجيات الاستدامة بشكل كلي. كما هو مؤشر في البحث عن مواد أولية بديلة، أو أن تتوافق المنتجات مع البيئة في عملية التحلل أو التدوير إذا ما انتهت فترة استخدامها، ودون أحداث أي ضرر في البيئة.
4. رؤية الاستدامة. تتضح من خلال تبني إدارة المنظمة ذات التوجه البيئي إلى وجهة نظر شمولية متكاملة نحو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، والعمليات والسياسات المعتمدة فيها. وإن تتوافق بشكل كلي مع ما سبق الإشارة إليه من سيطرة على التلوث وتقديم منتجات متوافقة مع البيئة وغير التقنيات البيئية المعتمدة في ذلك.

### ابعاد الاستدامة البيئية:

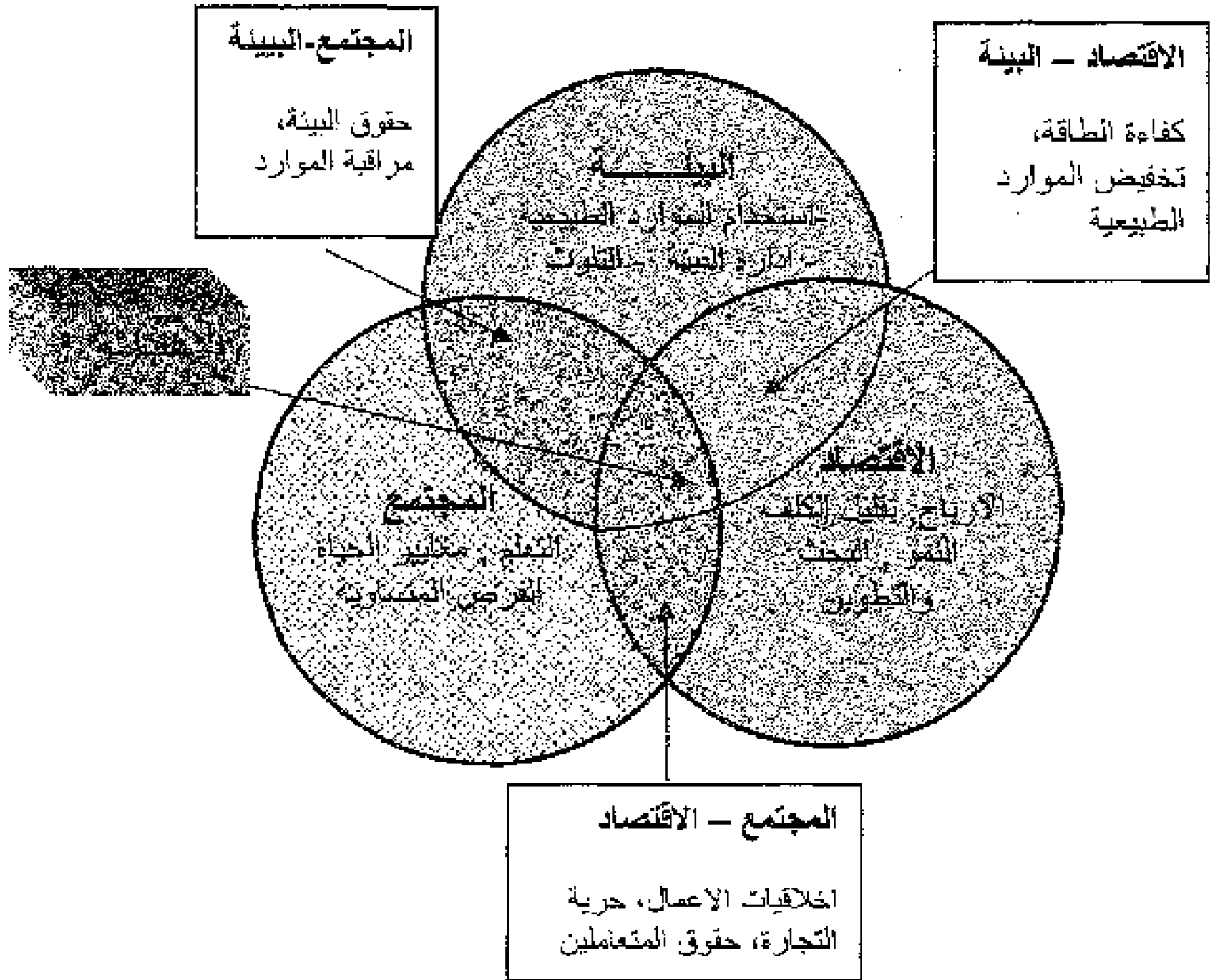
تعتبر الأهداف في الغالب عن النوايا التي تسعى إليها منظمات الأعمال، والتي تقود إلى تحقيق سلوك معين باتجاه بلوغ تلك النوايا (الأهداف). وهذا الأمر لا يأتي بطبيعة الحال من محض إرادة أو قرار شخصي أو ذاتي في التعامل مع الأهداف، بل إن ذلك يعتمد في جوهره على البعد الاستراتيجي المعتمد من قبل إدارة المنظمة في بلوغ ما تسعى إليه. وبقدر تعلق الأمر في الاستدامة البيئية فإن الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة هي تعبير عن التزام المنظمة في انتهاج سلوك محدد تستطيع من خلاله تسلم مهام القيادة في مواجهة المنافسين من جانب، وفي التعبير عن التزامها بتحقيق الاستدامة البيئية من جانب آخر. وهذا ما فعلته شركتي Dell، Hewlett-Packard والمعروفتين بتوجهاتهما الخضراء وفي إقرارهما (14) أربعة عشر هدف عام يتعلق بتحقيقهما للاستدامة البيئية. وقد يكون الأمر بشكل

مضاعف في عدد الاهداف في مجال الصناعات الغذائية وهو ما يمكن تلخيصه في شركتي Nestle , Unilever في توجهاتهم البيئية.

(www.environmentalleader.com).

ولتحقيق الاستدامة البيئية فإن الامر يتطلب التبني لاعتماد ثلاثة ابعاد رئيسية، وهو ما اقرته القمة العالمية للدول الصناعية المنعقدة في عام 2005. عندما تم الاتفاق على ان تحقيق الاستدامة البيئية مقترن بوجود ثلاثة اعمدة رئيسية متشاركة تعبر عن ابعاد الاستدامة وهي.... البعد الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي. على الرغم من كون هنالك وجهة نظر لفريق من الباحثين يرى اضافة بعد رابع يتمثل بالثقافة، على اعتبار ان الاستدامة هي تعبير عن السلوك والتصرف الرشيد للحفاظ على الموارد وكيفية التعامل معها. وفي هذا البحث سيتم التركيز على الابعاد الثلاثة الاولى والتي يوضحها الشكل (1).

ويلاحظ من الشكل التداخل الحاصل ما بين الابعاد الثلاث والتي اخذت شكل الدوائر، وانه هنالك مناطق مشتركة ما بين كل بعد (دائرة) مع بعد اخر (دائرة اخرى) والمتمثلة بـ الاقتصادية - البيئية، المجتمع - البيئة، المجتمع - الاقتصاد. ولكن هنالك منطقة مشتركة ما بين الابعاد الثلاث وهي التي تمثل الاستدامة. وفيما يلي توضيح لابعاد الاستدامة البيئية (وبشكل موجز قدر المستطاع وبما يتوافق مع منهجية البحث وعند صفحاته).



شكل (1)

### الاستدامة البيئية

[www.generation-europe.eu/forum2010](http://www.generation-europe.eu/forum2010)

#### 1- البيئة:

تعني هنا وفي مضمونها الشمولي هي الإدارة البيئية، وهي تعبير عن أسلوب التعامل مع كل المكونات الطبيعية الحية وغير الحية، والتي تكون أساساً مربوطة بشبكة من العلاقات المكونة للبيئة الطبيعية بمجملها. وتتضمن هذه العلاقات كافة المتغيرات البشرية سواء كانت الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والطبيعية منها أيضاً. لذلك فإن الإدارة البيئية لا يقصد منها وكما للوهلة الأولى بأنها تعني حماية البيئة ذاتها ومن أجل البيئة فحسب. بل هي تعبير عن الحماية من أجل البشر (الإنسان) والذي يمثل العنصر المستثمر للبيئة والمنافع منها والذي يعيش من خلالها ( [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) ).

هذا التحديد لمعنى الإدارة البيئية يكون من جانب واحد وهو المجال الذي يعيش به الإنسان ويتفاعل معه، ولكن يجب أن يكون هنالك شيء بالمقابل وهو ما يجب أن يعرفه الإنسان عن المحيط الذي يعيش به. لكي تتكامل فاعلية الإدارة البيئية وتصل إلى مبتغاها الصحيح، وهذا ما يصطلح عليه بالمعرفة البيئية Environmental Knowledge، والتي يقصد بها المعرفة العامة بالحقائق، المفاهيم، أو العلاقات المرتبطة بمحيط البيئة الطبيعية وانظمتها الرئيسة (Dsouza & et al, 2007.p.p 69-78). وتحقق المعرفة البيئية لدى الفرد يعني قدرته على التفاعل مع محيطه البيئي بشكل سليم ودقيق. وبقدر تعلق الامر في حدود النشاط التسويقي وتفاعل المستهلك مع البيئة فإنه يؤثر قدرته في حل المشكلات التي يواجهها بيئياً ويكون أكثر تحفزاً نحو تحقيق الشراء الأخضر. وهذا ما اشارت اليه دراسة Peattie, 1995 في كون المعرفة البيئية هي القاعدة الرئيسة للوعي البيئي وتكوين المعتقدات والاراء لدى المستهلك الأخضر.

اذن الادارة البيئية تمثل في جوهرها ادارة برامج المنظمة البيئية وبشكل مخطط وموثق وشامل، ومتضمنة الهيكل التنظيمي وتخطيط وتطوير الموارد والتطبيق والمحافظة على السياسات المتعلقة بحماية البيئة عبر العلاقة المتفاعلة مع المستهلك. ولتعمل الادارة البيئية على تحقيق الآتي:- (البكري، 2012، p 87)

- التحسين المستمر لأداء منظمة الأعمال.
- وضع مسار منظم لادارة شؤون المنظمة في تعاملها مع البيئة.
- تعبير عن نظرة شمولية لادارة المنظمة في تعاملها وعبر منتجاتها المختلفة مع البيئة وعلى الامد الطويل.
- اعتبار الادارة البيئية بمثابة منهج منسق لتحديد التخصيصات من الموارد الواجب تأشيرها من قبل ادارة المنظمة لتحديد مسؤوليتها تجاه البيئة عبر ممارساتها الانتاجية والتسويقية المختلفة.



أما الجانب الآخر من الموضوع فإنه يتمثل بالتلوث الحاصل في البيئة والذي يحدث عندما تكون البيئة غير قادرة على معالجة أو تحييد النواتج العرضية الضارة المقصودة أو غير المقصودة. والحاصلة من جراء النشاطات البشرية (إشعاع، غازات سامة، نفايات.. الخ) في الوقت المناسب وبدون أي ضرر في هيكلية أو نظام البيئة الطبيعي. ويقصد بالوقت المناسب بأنه قد يستغرق التلوث في بعض الحالات لأيام، أو أشهر أو لسنوات متعددة وقد يمتد الأمر إلى آلاف السنوات (www.tropical.com).

وتأسيساً على ذلك فإن المفهوم العلمي للتلوث البيئي يقوم على الارتباط الوثيق ما بين التلوث والنظام الايكولوجي (الطبيعي). إذ إن كفاءة هذا النظام تقل وبدرجة كبيرة عند حدوث تغير في الحركة التوافقية بين العناصر المختلفة في تركيب عناصر النظام لتقود إلى أحداث خلل في عمل النظام أساساً. ومن هنا فإن التلوث البيئي يعني إضافة عنصر غير موجود إلى مجموعة عناصر النظام البيئي، أو أنه يزيد أو يقلل من وجود أحد عناصر النظام بشكل يؤثر سلباً على عمل النظام البيئي ويربك حالة الاستقرار التي اعتاد أن يكون بها.

وعليه فإن التلوث البيئي هو النتيجة المنطقية للخلل أو الإساءة المتحققة من جراء النشاط البشري وما يلحق من ضرر في البيئة الطبيعية. ولكن هذا الضرر أو التلوث لا ينحصر في حدود الهواء والماء والتربة، بل إنه كفيلاً بأضعاف متعة الحياة لدى الناس والكائنات الحية الأخرى. وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التلوث البيئي على أنه "التغيرات غير المرغوب بها فيما يحيط بالإنسان كلياً أو جزئياً بسبب نشاطه من خلال حدوث تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على المكونات الطبيعية أو الكيميائية أو البيولوجية للبيئة مما يؤثر على الإنسان وعلى نوعية الحياة التي يعيشها" (مخلف، 2007، ص. 48). ولا بد من القول هنا بأن التلوث البيئي هو ليس بحالة واحدة تشمل جميع أنحاء العالم وفي كل الأوقات بل هي حالة نسبية في درجة تأثيره على الإنسان أو الطبيعة بمجملها.

## 2- الاقتصاد:

يتوافق هذا البعد من ابعاد الاستدامة بشكل كلي مع الجانب الربحي الذي يتضمنه تعريف ومفهوم التسويق الأخضر، على اعتبار ان الربح هو الاساس في ديمومة عمل الشركات وابقاء توجهها نحو تحقيق الاهداف المرتبطة بالاستدامة. لذلك يرى الكثير من القائمين على أنشطة التسويق الأخضر بأنه الطريق المناسب لتأثير المنافع الممكن تحقيقها للبيئة عبر المنتجات المقدمة للمستهلكين والمستعملين. بحيث ان لا يكون هنالك أي اضرار ناتجة عن عمليات التصنيع لتلك المنتجات، وكذلك ما بعد استهلاكها أو استعمالها والتخلص منها. والامثلة كثيرة على ذلك كما هو في تصنيع واستخدام السيارات الهجينة Hybrid (تعمل على البنزين والطاقة الكهربائية) استخدام الطاقة الشمسية كبديل عن الطاقة التقليدية وكذلك طاقة الرياح، المصاييح الكهربائية الاقتصادية الموفرة للطاقة، الابنية الخضراء.. الخ.

هذا الموقف يتكامل مع وجوب البحث عن بدائل جديدة للمواد التي اعتاد المستهلك على استعمالها وذلك للحد من الاعتداءات المتسارعة على البيئة الطبيعية وتعرضها للتلوث البيئي، ويجب أن يراعى في ذلك ان لا تكون تلك البدائل اكثر كلفة من سابقتها، بل العكس هو المطلوب للتشجيع على استخدامها وبما يقود بالتالي إلى منع التلوث البيئي. وهذا ما يتطلب ان يكون هنالك تشجيع ودعم من الجهات المعنية بالامر وبخاصة الحكومية منها، للمنتجين والمسوقين الذين يقدمون منتجات خضراء لانها تصب في خدمة البيئة والمجتمع. ويجب ان لا يقف الامر عند مستوى التشجيع فحسب، بل يمكن ان يمتد إلى التحفيز عن طريق تقديم التسهيلات المناسبة لاستمرار توجههم في هذا المجال ودعم مشاريعهم الانتاجية لكونها تقوم على الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث. وعلى سبيل المثال فقد تلقى التسويق الأخضر دفعة قوية من الرئيس الأمريكي الاسبق بيل كلنتون Bill Clinton في اواخر تسعينات القرن الماضي عندما اصدر توجيه الى المكاتب الاتحادية في الحكومة لشراء المنتجات المعادة والمنتجات المفضلة بيئياً والتي لاتحدث تلوث،

وهذا ما تم تبنيه ايضاً من قبل العديد من الشركات الصناعية القائمة في امريكا والعاملة في القطاع الخاص (Karason,2004,p.237).

والامر هذا لا يقتصر على امريكا فقط. بل وجهت السلطات الصينية في عام 2010 امراً إلى المصارف بوقف منح القروض للشركات التي تكون سبب في تلوث البيئة أو أنها تستهلك طاقة أكثر مما يجب. حتى انها وجهت امراً الى العديد من شركات صناعة الفولاذ والحديد والاسمنت وغيرها باقفال مصانعها المهمة أو المتكأة في العمل على وفق الشروط البيئية المعتمدة خلال ذات العام. وتسعى الصين من ذلك إلى تخفيض استهلاك الطاقة بنسبة 20% خلال الأعوام القادمة قياساً بما هو عليه بالوقت الحاضر، انسجماً مع توجهها في الحد من التلوث البيئي.

هذا الامر يقود الى ان يكون هنالك توجه جديد في تعامل ادارات المنظمات مع المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بالاستدامة، وبهذا الصدد يشير Kennith Boulding احد دعاة البيئة في دراستين الأولى اسمها "اقتصاد رعاة البقر Cowboy Economy" إلى أن الناس قليلوا الاهتمام بالبيئة والطبيعة وعند ظهور مشكلات بيئية يميلون الى الهجرة والتحول الى موارد اخرى نظراً لتوفرها ورغبتهم في اشباع حاجاتهم. والدراسة الثانية اسمها "اقتصاد سفينة الفضاء Spaceship Economy" والتي دعى للتحويل اليها. اذ يشبه سفينة الفضاء كنموذج لعالمنا المحدود بالموارد البشرية الطبيعية مما يتوجب خفض الاستنزاف لها وتحقيق مستوى مقبول من الرغبات الإنسانية في اشباع الحاجات. ويتم ذلك عبر الاستخدام الفعال للموارد والطاقة والبيئة وتعظيم المواد المستخدمة في المنتجات المقدمة (نجم، 2008، ص90). وهذا هو المطلوب للحفاظ على توازن الحياة على كوكب الأرض.

### 3- المجتمع:

الحديث عن المجتمع لا يعني بالضرورة فئة محددة دون غيرها في بقاع العالم المختلفة، باعتبار ان العالم اصبح ذا هموم وامال مشتركة وانطلاقا من القول بان " العالم اصبح قرية صغيرة " وللإشارة الى تأثير البعد المجتمعي في الاستدامة البيئية لابد من التطرق الى بعض الاحصاءات الرقمية المتعلقة بعدد السكان في العالم. فقد ازداد عدد سكان الأرض من (1) مليار نسمة عام 1800 ليصل عام 2010 الى (6.9) مليار نسمة ويزيادة قدرها (90) مليون نسمة عن عام 2009 فقط، ومن المتوقع أن يصل عدد السكان في عام 2050 الى حدود (10) عشرة مليار نسمة، حيث يولد مولود جديد في العالم كل (3) ثلاث ثوان. وبحسب المعهد الألماني للمساعدات الإنسانية فإن الزيادة البالغة (3.1) مليار نسمة سيكون منها (1.7) مليار نسمة هو من نصيب الدول الفقيرة في العالم. وهذا يعني المزيد من المشكلات الغذائية والإنسانية والاقتصادية ستواجهها هذه الدول. وبذات الوقت فإن الاحصاءات تشير إلى أن ستة بلدان مسؤولة عن نصف هذه الزيادة السكانية وهي الهند، الصين، باكستان، نيجيريا، بنغلادش، واندونيسيا. ([www.elaph.com](http://www.elaph.com)).

وهذا يعني أن الزيادة المتسارعة في السكان لم يقابلها زيادة في الموارد الطبيعية لتكون كافية لاشباع الحاجات على وفق هذه الزيادة ولا استمرار ديمومة الحياة بشكلها الطبيعي المعتاد. وهذا ما احدث قلقا كبيرا لدى عموم المجتمعات التي وعت بشكل مبكر لهذه المخاطر والمتمثلة بعدم التوازن والتوافق ما بين الزيادات في عدد السكان والموارد الطبيعية المتاحة. وهذا الامر دعى الافراد في المجتمعات الاوربية تحديدا الى تغير انماطهم الاستهلاكية والتوجه الى التعامل مع الموارد الطبيعية بمنظور يقوم في جوهره على حمايتها بدلا من استنزافها.

ومن هنا بدأ هنالك تحول سلوكي لدى افراد المجتمع ليكون متجها نحو المنتجات الصديقة للبيئة والتي لا تحدث ضررا فيها. وبذلك يبرز ما يصطلح عليه بالمستهلك الاخضر او يمكن تسميته ايضا بالمستهلك البيئي Environmental

Consumer والذي أصبح احد القوى الدافعة والتي تسير جنبا الى جنب مع عمليات التسويق الأخضر. اذا يعتبر المستهلك الأخضر عنصر مشجع، وفعال لتحسين الاداء البيئي لمنظمات الاعمال نحو تخضير اعمالها من خلال تقديم منتجات وخدمات تشبع وترضي حاجاتهم ورغباتهم وبما يتوافق مع توجهاتهم البيئية. لذلك يكون من الضروري ان تحدد الشركات المهتمة بالتسويق الأخضر الانماط الاستهلاكية للمستهلكين الأخضر، نظراً للنمو المتزايد في اعدادهم وبخاصة في الدول الصناعية المتقدمة. ويعمل Skiezynski هذا التزايد في اعداد المستهلكين الأخضر وتأثيرهم في السوق بقوله " بأن الجيل الاول الذي تربى على احترام البيئة واعادة استعمال المواد واستخدام المواد غير الضارة بالبيئة قد دخل الان الى السوق كمستهلك واعي وراشد التصرف" (..., 2000, Skiezynski).

ولكن المشكلة التي برزت وتبقى واضحة للعيان ولفترة غير قليلة من الزمن هي تحديد من هو المستهلك الأخضر؟ ان التوجه البيئي غير موحد لدى جميع الافراد، بل يختلف من شخص لأخر، ولذلك ليس من الصحيح القول بأن المستهلك الأخضر هو المعنى بالاستهلاك الأخضر للمنتجات والخدمات فحسب، بل أن المعنى ابعد من ذلك. ليتسع ويشمل اهتمام المستهلك بمختلف القضايا البيئية التي يتحسسها ويعيشها ويشعر بمخاطرها المستقبلية ان استمرت على حالها، ويعمل بذات الوقت على الاسهام بمعالجتها من خلال سلوكه الاستهلاكي والتسويقي.

وعليه وتأسيساً على ذلك فقد عرف المستهلك الأخضر بتعاريف كثيرة تتجاذب مع التوجهات والاختلافات الحاصلة في فهم المستهلك الأخضر، حيث عرف على انه ذلك الشخص الذي يحمل قلقاً تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية، ولا تحدث تلوث في البيئة (www.wikianswers.com). هذا التعريف يركز على التوجه البيئي للمستهلك الأخضر والبحث في ان تكون المنتجات التي يشتريها من مصادر طبيعية، ولا يقف الامر عند هذا الحد بل انه يبحث في التفاصيل المتعلقة ببعض

جوانب الإنتاج والمصادر المعتمدة في عمليات الإنتاج، والتعبئة. وبهذا الخصوص فقد أجريت دراسة من قبل Kewpion,& Hartely 1997 في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد من هو المستهلك الأخضر. وقد وجد أن 70-80% من المستهلكين الأمريكيين يعتقدون بأن توجهاتهم بيئية في عمليات الشراء ويطلق على هؤلاء بتسميتهم البيئيون Environmentalists والذين تنصب اهتماماتهم على معالجة أو الحد من مخاطر النفايات، الأخطاء الصناعية، التلوث البيئي في الماء والهواء..الخ. والتي أصبحت بالتالي بمثابة سلوك محدد لديهم. ( Robert, 2000, p.27) ولتأكيد هذا الموضوع فأن المربع (1) يشير إلى دراسة حول قلق المستهلك الأمريكي حيال البيئة ونظراته إلى المنتجات الخضراء.

#### **القلق البيئي لدى المستهلك الأخضر**

في دراسة أجراها Bill Ryan, 2004 في الولايات المتحدة الأمريكية عن القلق البيئي الذي يساور المستهلك، وجد أن 62% منهم يشعرون بالقلق تجاه البيئة وما يحدث بها من المخاطر. وقد ازدادت هذه النسبة في عام 2006 إلى 77% وهذا ما ساعد على التوجه نحو زيادة عدد الحركات والجمعيات الخاصة بحماية البيئة بمقدار 30% عما كانت عليه.

هذا الأمر قاد الأفراد في أمريكا إلى جعل مساكنهم خضراء لكي تكون أقل استخداماً للطاقة والاعتماد على الطبيعة أكثر في التدفئة والتبريد والأتارمة وكذلك اقتناء سيارات صديقة للبيئة (هجينة) واستخدام مواد قابلة للتدوير، وشراء منتجات أقل ضرراً بالبيئة والمجتمع. وهذا ما أدى بالمقابل من زيادة في عدد المتاجر التي تتعامل بالمنتجات الخضراء، لما تحققه تلك المنتجات من ميزة تنافسية وطلب أكبر عليها من قبل المستهلكين قياساً بالمنتجات التقليدية.

#### **مربع (1)**

**المستهلك الأخضر وما يساوره من قلق حيال البيئة**

## الطاقة المستدامة (المتجددة):

اتضح عند الحديث عن الاستدامة البيئية بأن جوهرها يكمن في المحافظة على البيئة عبر اجراءات وافعال مدروسة تكون في جوهرها صديقة للبيئة في مخرجاتها. والطاقة المستدامة Sustainable energy هي تعبير عملي عن التوجه البيئي لمنظمات الاعمال وفي سعيها لتخضير اعمالها عبر ما تستخدمه أو حتى ما تنتجه من طاقة بديلة عن الطاقة التقليدية. وقبل البحث في الطاقة المستدامة ونماذجها لا بد من تحديد معنى الطاقة، اذا يعرفها اصحاب الاختصاص من الفيزيائيين "بأنها كمية ثابتة موجودة في العالم بشكل دائم وهي لا تفتنى ولا تستحدث من العدم، وانما تتحول من شكل إلى آخر". وعندها يبدو للوهلة الأولى بأن الطاقة قد استنفدت لأنها في الحقيقة قد تحولت الى صورة اخرى، فالطاقة هي قدرة المادة للقيام بالشغل (الحركة) ولهذا يطلق عليها بالطاقة الحركية.

والطاقة توجد في عدة اشكال منها الطاقة الميكانيكية، والحرارية، والكيميائية، الكهربائية، الاشعاعية، الذرية..الخ. وكل شكل من اشكال الطاقة قابلة للتحويل الداخلي بواسطة طرقها الخاصة المرتبطة بها. واذا ما اردنا ان نحدد معنى الطاقة المستدامة فأنها تعني "تلك الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية والتي يمكن تجديدها ولا تنفذ" ( [www.ne.wikipedia.org](http://www.ne.wikipedia.org) ) ومصادر الطاقة المستدامة هي مختلفة في جوهرها عن الوقود الاحفوري (البترول، الفحم، الغاز الطبيعي)، حيث لا ينشأ عن الطاقة المستدامة في العادة مخلفات كثاني اكسيد الكربون أو أي غازات ضارة تعمل على زيادة الانحباس الحراري. ومصادر الطاقة المستدامة طبيعية ومتنوعة وتكمن في الغالب بطاقة الرياح، المياه، الشمس، حرارة الأرض الباطنية، المحاصيل الزراعية والاشجار المنتجة للزيوت..الخ. وعليه اصبح من المألوف اليوم أن يتم انتاج الطاقة الكهربائية باستخدام مصادر للطاقة متجددة (بديلة)، وأن هنالك بلدان وضعت في خططها لزيادة انتاجها للطاقة المتجددة بحيث تغطي احتياجاتها من الطاقة بنسبة 20% من استهلاكها وذلك بحلول عام 2020. وفي مؤتمر كيوتو

باليابان عام 2007 اتفق معظم رؤساء الدول على تخفيض إنتاج  $CO_2$  في الاعوام اللاحقة لتجنب التهديدات الرئيسة لتغير المناخ بسبب التلوث واستنفاد الوقود الاحفوري.

لذلك فإن العديد من دول العالم والمتقدمة منها بشكل خاص تفرض ضريبة على استخدام الطاقة التقليدية وذلك لحماية البيئة، ويصطلح عليها بالضريبة الخضراء Green Tax. حيث يتحمل المستخدم للوقود الاحفوري ضريبة لتشجيعه وتحفيزه على التحول الى الطاقة البديلة التي لا ينبعث منها غاز  $CO_2$  من اجل الحفاظ على البيئة وحمايتها، ولا يقف الأمر عند هذا الحد فحسب، بل أن الحكومات تعمل على تقديم اعفاءات ضريبية لمستخدمي الطاقة المتجددة لتشجيعهم على استخدامها، وهذا ما يقود إلى تحقيق الدورة الاقتصادية البيئية. والتي يقصد بها تكوين بيئة سليمة ونظيفة من شأنها أن تمد الاقتصاد القومي بالمقومات الاساسية من موارد طبيعية لتفعيل عجلة الاقتصاد وبكلفة وضرر اقل أو حتى محدود في البيئة. وهذا من شأنه أن ينعكس على الارتقاء بمستوى نوعية الحياة الطبيعية وتشجيع المستثمرين على توجيه استثماراتهم في مجال حماية البيئة وتحسينها وهذا ما يصطلح عليه الاستثمار الاخضر Green Investment. والذي يكون قادراً على تزويد المستثمرين بأفكار واستكشافات جديدة لمصادر متعددة للطاقة ونظيفة بذات الوقت. وبالمحصلة النهائية فأنها ستعود عليهم بمنافع اقتصادية مضافة، وليعبروا ايضاً عن مستوى تحملهم للمسؤولية الاجتماعية في اعمالهم تجاه البيئة والمجتمع. وتشير المعلومات إلى أن هنالك ما يقرب من (65) دولة في العالم تخطط للاستثمار في الطاقة المستدامة وعملت على وضع السياسات اللازمة لتطوير وتشجيع الاستثمار فيها.

### طاقة الرياح:

استثمر الإنسان ومنذ القدم الرياح كمصدر من مصادر الطاقة، فقد أستخدمها الفراعنة في تسيير المراكب في نهر النيل. وأستخدمها الصينيون بعد تحويلها الى



طاقة ميكانيكية في إدارة طواحين الهواء لرفع وضخ المياه الجوفية، كما استخدمت لأغراض إدارة عجلات ماكينات الطحن وتشغيل مناشير الخشب. وتتكون طاحونة الرياح (عنفة الرياح) من شفرات دوار تحمل على عمود وبها مولد يعمل على تحويل الطاقة الحركية للرياح إلى طاقة كهربائية. فعندما تمر الرياح على الشفرات تخلق دفعة هوائية تتسبب في تحريك ودوران الشفرات وهذا الدوران يقوم بتشغيل المولد لينتج طاقة كهربائية.

كما يتم تجهيز تلك المولدات بجهاز تحكم في دوران الشفرات (فرامل) لتنظيم معدل دورانها ووقف حركتها إذا لزم الأمر. وتعتمد كمية الطاقة المنتجة من طواحين الرياح على سرعة الرياح وقطر الشفرات، لذلك يتم وضع هذه الطواحين في مناطق ذات مجرى هوائي قوي ومستمر. فضلاً عن وجوب أن تكون هذه الطواحين مرتفعة عن سطح الأرض حيث تزداد سرعة الرياح بالارتفاع عن سطح الأرض. وهذه الطواحين توضع بشكل متقارب نسبياً وتحتل مسافة كبيرة وتسمى بمزارع طواحين الهواء.

تعتبر الطاقة الكهربائية المنتجة من طواحين الهواء طاقة مستدامة وأمنة ولا يصدر عنها أي ملوثات مضرّة بالبيئة، وهي بذات الوقت تعبير عن التوجه لحماية البيئة ومواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري، من خلال العمل على تقليل استخدام الوقود الأحفوري (Makower, 2009, p.158) لهذه الأسباب وغيرها تسعى الشركات المنتجة لتوربينات الرياح وعبر التقدم التكنولوجي الذي تعتمد في عملها إلى تخفيض تكلفة الطاقة المتجددة من الرياح لتوسيع انتشارها. وللاشارة هنا فإن شركة Siemens التي تعتبر من الشركات الرائدة في تجهيز توربينات مزارع الرياح لتوليد الطاقة الكهربائية المستدامة قد حققت مبيعات قدرها (25) مليار دولار عام 2010 وبزيادة قدرها (17) مليار عن السنة 2009 (Weber, 2010, p.16) والمربع (2) يوضح بعض الإحصاءات عن إنتاج الطاقة الكهربائية من خلال طاقة الرياح.

- بلغ الانتاج العالمي للطاقة الكهربائية من الرياح عام 2006 بحدود 74.223 ميكاواط ولما يعادل 3% من الاستخدام العالمي للكهرباء.
- تضاعف انتاج الطاقة الكهربائية من الرياح (4) مرات في سنة 2006 قياسا بسنة الأساس 2000.
- بلغ نسبة الانتاج من الطاقة الكهربائية المتولدة من الرياح الى حجم الاستهلاك في الدنمارك بحدود 9% وفي اسبانيا 9% وفي المانيا 7% وذلك عام 2009.
- تنتج الولايات المتحدة الامريكية طاقة كهربائية من خلال الرياح ما يكفي لسد احتياجات مليون شخص من الكهرباء سنوياً.
- عدد عجلات الرياح المنتشرة في المانيا قد وصل الى 12250 عجلة وانها قادرة على انتاج 9850 ميكاواط من الطاقة الكهربائية عام 2010.
- يعمل في هذا المرفق انتاج الطاقة الكهربائية في المانيا ما يقرب من (40) ألف شخص وبالتالي ساهمت في تقليص عدد العاطلين عن العمل.

## مربع (2)

### احصاءات عن الطاقة الكهربائية المستدامة من الرياح

[www.dw-world.de/dw](http://www.dw-world.de/dw)

ومن المناسب الاشارة في القول هنا أن الاستثمار في طاقة الرياح لتوليد الطاقة الكهربائية ليس حصراً على دول أوروبا وأمريكا، فقد بدأت الدراسات والافعال التنفيذية لها في الدول العربية لوجود امكانيات للتنفيذ ورغبة في اقامة مشاريع بيئية مستدامة للحفاظ على البيئة وحمايتها. ومن النماذج المقامة لمزارع طواحين الرياح في الوطن العربي هو في مدينة سيدي وادي (تونس) ومحطتنا حوفا والابراهيمية في اربد بالأردن.

## الاستدامة البيئية في الاردن:

وتبني الاستدامة البيئية في بلداننا العربية بصورة عامة كتطبيق ميداني لتلك الفلسفة يعني حمايه البيئه بشكل حقيقي من التخریب المتعمد او غير المتعمد الذي يطل كل جوانبها من هواء وماء وتربة، والاستنزاف الخطر للموارد المحدوده المتاحة في الكرة الارضية. وهذا يعني حق الاجيال في المستقبل للعيش والتمتع بتلك الموارد وان لا تكون من حصه الاجيال الحاضره فقط، وما يمكن ان ينتج لاحقا من كوارث تصيب اجيال المستقبل من جراء تلك الموارد المفقودة.

والحديث عن الاستدامة البيئية في الاردن يستلزم العودة الى البدايات التي تؤشر اهتمام الحكومة الاردنية في مسألة البيئة كمنهج علمي رسمي. على الرغم من كون الاهتمام البيئي يقع في صلب حياة الانسان المتحضر والواعي لمدى اهمية وتأثير البيئة الطبيعية في حياته اليومية. وبالتالي فان الحديث عن البدايات الرسمية للاهتمام البيئي لا يعني مطلقا هو الاهتمام الفردي او الانساني بالبيئة لان الامر هو اقدم من ذلك بكثير.

وتشير المصادر الرسمية الى ان بدأ الاهتمام في مكافحة حالة التدهور البيئي في الاردن كان في عام 1995 عندما استشعرت الحكومة الاردنية مدى الخطورة البيئية الحاصلة، من جراء الاعتماد على وقود المحروقات في توليد الطاقة اللازمة لتشغيل القطاعات الاقتصادية المختلفة. ومن اجل ذلك فقد شرعت في عام 1995 قانون حماية البيئة واستحداث المؤسسة العامة لحماية البيئة لتحقيق ادارة بيئية افضل. ولينتوج هذا التوجه في اقرار قانون حماية البيئة رقم 1- لعام 2003 والذي تم استحداثه لأول مرة من قبل وزارة البيئة التي تم انشائها في ذلك التاريخ. وقد اعتبرت الوزارة الجهة المسؤولة في الاردن عن حماية البيئة. ومن اجل ذلك فقد تم اقرار العديد من الانظمة لتنفيذ هذا القانون ومنها.. نظام حماية البيئة الطبيعية، نظام المياه، الهواء، التربة، ادارة النفايات... الخ. (وزارة البيئة، 2008، ص13-16)

ولعل توجه الأردن في تحقيق الاستدامة البيئية ينبع من محدودية الموارد الطبيعية التي تمتلكها. حيث يعاني من ندرة المياه، ومحدودية المساحات الزراعية، وقلة مصادر الطاقة. وما يقابله بالاتجاه الآخر من زيادة في عدد السكان والذي أصبح عبئاً على الموارد الطبيعية المتاحة والمحدودة أصلاً. فضلاً عن التغيرات الجوهريّة في البنى التحتيّة (الاسكان، التجارة، الزراعة، الصناعة) والتي كانت سبب مضاف في زيادة العبئ على تلك الموارد الطبيعية.

وقد أولت وزارة البيئة الأردنية اهتماماً واضحاً في حماية البيئة والاستدامة البيئية، إذ حدد معناها في قانون حماية البيئة رقم 52 لسنة 2006 في المادة 2 بتعريفها لحماية البيئة على أنها " المحافظة على مكونات البيئة وعناصرها والارتقاء بها ومنع تدهورها أو تلوثها أو الإقلال منها ضمن الحدود الآمنة من حدوث التلوث، وتشمل هذه المكونات الهواء والمياه والتربة والاحياء الطبيعية والانسان ومواردها ". أما الاستدامة البيئية فقد عرفها القانون على أنها " استخدام الموارد الطبيعية بطريقة تصونها للأجيال القادمة وتحافظ على التكامل البيئي ولا تسبب في تدهور عناصر ومكونات البيئة ولا تخل بالتوازن بينها ". ( وزارة البيئة، 2006، ص4)

ونتيجة لهذا الاهتمام الحكومي في الاستدامة البيئية فقد احتل الأردن في عام 2005 المركز 84 على مستوى العالم ضمن 146 دولة في مؤشر الاستدامة البيئية الصادر من جامعة بيل، وقد تقدم بذلك 12 مرتبة عما هو عليه في العام 2001. أما على مستوى مقياس الأداء البيئي العالمي والذي يصدر عن الجامعة ذاتها كمؤشر مكمل لقياس الاستدامة البيئية، فقد احتل الأردن المركز 64 للعام 2006 ضمن 133 دولة شملتها عملية القياس. (وزارة البيئة، 2009، ص26)

## الطاقة المتجددة في الأردن:

هي تلك الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية والتي يمكن تجديدها وعدم نفادها، لكون مصادرها متجددة ومختلفة بشكل جوهري عن مصادر الوقود الأحفوري (البترول، الغاز، الفحم). ولا ينشأ عن استهلاك الطاقة المتجددة في العادة مخلفات مؤثرة سلباً على البيئة وكما هو مثلاً بتوليد ثاني أكسيد الكربون أو الغازات المسببة لحدوث الاحتباس الحراري وارتفاع دفيئة الأرض. لذلك يطلق على هذا النوع من الطاقة في بعض الأحيان بالطاقة النظيفة لكونها خالية من المخلفات الضارة بالبيئة والإنسان وتكون مصادر الطاقة المتجددة في الغالب من الرياح، مساقط المياه، الشمس، وطاقة حرارة الأرض.

وبقدر تعلق الأمر بخصوص الطاقة المستدامة في الأردن فإن المعضلة الرئيسية في مجال الطاقة بشكل عام هو في الاعتماد بشكل شبه كلي على الطاقة المستوردة ذات الأسعار المتزايدة بالارتفاع. والتي من شأنها أن تسهم في استنزاف الموارد المالية للدولة، وتقليل الموارد المخصصة للتنمية المستدامة، فضلاً عن الخطورة الأخرى المتمثلة بحدوث التلوث الكبير بعناصر البيئة (وزارة البيئة، 2001، ص 61). وهذا ما يقتضي إلى التحول الهيكلي نحو مصادر متجددة للطاقة ورفيقة بالبيئة ومنتجة محلياً، ومن أجل ذلك فقد أعدت وزارة الطاقة والثروة المعدنية مسودة قانون للطاقة المتجددة يهدف إلى غايتين أساسيتين هما:-

1- تحديد مناطق الرياح العالية والمصادر الشمسية المحتملة وحماية مثل هذه المناطق من الاستخدام العشوائي.

2- تقديم حوافز تشجيعية من أجل خفض كلفة الكيلو واط في الساعة عن طريق الاستثمار في مجال الطاقة المتجددة.

على الرغم من ارتفاع كلفة الاستثمار بالأردن في مجال الطاقة المتجددة لتوليد الكهرباء قياساً باستخدام الطاقة التقليدية. وهي تمثل معضلة رئيسية في هذا الجانب على الرغم من انخفاض كلف الاستثمار فيها بالدول الأخرى من العالم

وبخاصة لتلك التي تمتلك تجربة او مقومات هيكلية في بناء الطاقة المتجددة ومصادر ها.

ومع ذلك فقد وضعت الحكومة وعبر وزارة الطاقة اهداف موضوعية لاسهام الطاقة المتجددة الى خليط مصادر الطاقة الاولى وبما يؤول الى ان تكون نسبتها بحدود 5% بحلول عام 2015 وتتمثل هذه الاهداف بالاتي:- (وزارة البيئة، 2009، ص36)

1- تعزيز امن الطاقة وتوفير العملات الاجنبية من الاستخدام المخفض للطاقة المستوردة.

2- جذب الاستثمارات الاجنبية والخاصة في مجال الطاقة المتجددة.

3- الارتقاء بالصناعة المحلية لتقنيات الطاقة المتجددة وتطوير الصناعة التحويلية المحلية.

4- تخفيض انبعاث غازات الدفينة.

5- تخفيض انبعاث الملوثات المحمولة جوا.

6- تعزيز الوصول الى خدمات الطاقة في المجتمعات النائية.

وبالامكان تطوير مشاريع الطاقة المتجددة من خلال السماح لدخول القطاع الخاص الى سوق الطاقة الكهربائية وانشاء مشاريع بسعات مختلفة (كبيرة، متوسطة، صغيرة). مع منح التسهيلات والاعفاءات الممكنة في اقامة هذه المشاريع، وتشجيعها في مراحلها الاولى على شراء الحكومة للطاقة الكهربائية المتولدة من تلك المشاريع لتحفيزها على الاستمرار في العمل.

### طاقة الرياح في الاردن:

تعد الرياح مصدر مهم ونظيف لتوليد الطاقة الكهربائية لكونه لا يحدث اي تلوث تقريبا من جراء انتاج الطاقة او احداث اي خلل في توازن النظام البيئي. فضلا عن مجانية الرياح التي تكون سبب في توليد الطاقة. وبقدر تعلق الامر في

الأردن فإنه يتمتع بقدرات جيدة في هذا المجال، نظرا لكميات الرياح المناسبة التي تهب عليه. وتستطيع مراوح توليد الطاقة الكهربائية من العمل عندما تصل سرعة الرياح الى 3 متر في الثانية (10.8 كم في الساعة) لتبدأ المراوح بالدوران. وهذا الأمر متاح وموجود في سرعة الرياح بالأردن، وكلما زادت سرعة الرياح كلما كانت هنالك فرصة افضل لتوليد الطاقة الكهربائية بشكل اكبر ومجدي اقتصاديا.

وقد بدأ الاهتمام بشكل عملي في الأردن بطاقة الرياح منذ عام 1988 عندما تم إنشاء أول محطه لتوليد الطاقة في منطقته الإبراهيمية بقدره اجماليه تبلغ 320 كيلو واط، واعقب ذلك إنشاء العديد من محطات توليد الطاقة الكهربائيه في مناطق شمال الأردن وجنوبه. والتي تعد مناطق جيده في سرعة الرياح حيث تصل معدلها السنوي ما بين 6.5-7.5 متر في الثانية. ومن اجل التوسع في هذا المجال ودراسة سرعة الرياح في مناطق مختلفه من المملكة فقد تم تركيب اكثر من 20 محطه لقياس سرعه الرياح واتجاهها في عموم المملكة. (وزارة البيئة، 2009، ص36-37)

ومن اجل الارتقاء في هذا المجال في توليد الطاقة الكهربائيه ولما له من تأثير استراتيجي على الوضع الاقتصادي والتنموي في الأردن فقد خصصت الحكومه الاردنيه مايقرب من 4.5 مليون دينار اردني في موازنتها الماليه للعام 2011 لتمويل مشاريع تتعلق باستغلال طاقه الرياح لتوليد الطاقة الكهربائيه في عدد من مناطق المملكة. ومن ابرز مشاريع محطات طاقه الرياح في الأردن هي:-

- 1- محطه الإبراهيميه (محافظة اربد). انشئت في عام 1988 وتتكون من 4 مراوح هوائيه وبطاقه اجماليه قدرها 360 كيلو واط.
- 2- محطه الحوفا (محافظة اربد). تم انشائها في عام 1996 وتتكون من 5 مراوح هوائيه تبلغ قدرتها التوليديه لطاقه 1125 كيلو واط.
- 3- محطه الكمشه (محافظة جرش). تبلغ كلفه اقامه هذه المحطه لتوليد الطاقه الكهربائيه بحدود 60 مليون دينار لتوليد ما بين 30-40 كيلو واط.

4- محطة الفجيج (محافظة معان)، تبلغ كلفه اقامه هذه المحطة بحدود 90

مليون دولار لتوليد طاقه كهربائيه لتصل ما بين 80-90 كيلو واط.

5- محطة الحرير (وادي عربه- محافظة معان)، مخطط لها لتوليد طاقه

كهربائيه لتصل الى 100 كيلو واط.

وبشكل عام تسعى الحكومه ومن خلال خطتها الاستراتيجية في مجال الطاقه

الى زياده نمبه اسهام الطاقه المتجدده المتولده عن الرياح بما مقداره 8% من خليط

الطاقه لعام 2015 وتستهدف الى زيادتها لحدود 10% بحلول عام 2020.

ولكن مقابل مجمل هذه الجوانب الايجابيه والنظرة الى الطاقه المتولده من

الرياح فان الامر يشوبه بعض المشكلات الناتجه من استخدامها في الاردن وتتمثل

في الازعاج والضوضاء الصادره منها للاشخاص الساكنين قرب مزارع الرياح،

من جراء حركه الشفرات ودورانها وارتطامها بالرياح، كما ان حركه هذه

الطواحين المستمر قد يؤدي الى قتل الطيور جراء ارتطامها بها، وبخاصه اثناء

فترات الهجره وطيورانها بشكل جماعي. ولعل المشكله الاكبر التي تعانيها هذه

الطواحين هي التغيرات المناخيه الحاصله في المنطقه بشكل عام والتي ربما تؤدي

الى ضعف الرياح الى مستوى متدني قد يؤدي الى عدم قدرتها على تحريك شفرات

الطواحين مستقبلا.

### تسويق الطاقه المتجددة:

هي تعبير عن الرؤى المستقبليه للاستدامه البيئيه سواء كان ذلك على مستوى

العالم او في بيئتنا العربيه. اذ ان التوجه في التبنى لفلسفه التسويق الاخضر يعني

الانتقال المستقبلي نحو مفاهيم اجتماعيه وانسانيه وبيئيه بعيدة الى حد كبير عن

النظرة التقليديه للتسويق. وبالتالي فان ذلك يعني سلوك متقدم للاطراف المتعامله

في التسويق نحو الحفاظ على البيئه التي نعيش فيها وحمايتها من اية تجاوزات

تطالها.



وتبني الاستدامة البيئية في بلداننا العربية بصورة عامة كتطبيق ميداني لتلك الفلسفة يعني حماية البيئة بشكل حقيقي من التخريب المتعمد أو غير المتعمد الذي يctal كل جوانبها من هواء وماء وتربة، واستنزاف خطر للموارد المحدودة المتاحة في الكرة الأرضية. وهذا يعني حق الأجيال في المستقبل للعيش والتمتع بتلك الموارد وأن لا تكون من حصة الأجيال الحاضرة فقط، وما يمكن أن ينتج لاحقاً من كوارث تصيب أجيال المستقبل من جراء تلك الموارد المفقودة. لذلك فإن الأمر يتطلب لتحقيق التسويق الموضوعي للطاقة المستدامة (المتجددة) القيام بالآتي:-

1- انتهاج استراتيجيات وطنية في مختلف بلداننا العربية قائمه على زياده كفاءه الطاقه المتجدده والعمل على اشراك القطاع الخاص في ادارتها وتتميتها، وتجاوز الاحتكار في ادارة الطاقه النظيفة عبر تشريعات قانونيه وتنظيميه واضحه المعالم.

2- بناء جسور من التواصل مع المجتمع تستند على دعائم المنافع المشتركة في تحسس الجدوى من استخدام الطاقه المتجدده، وان يشارك في دعمها واسنادها عبر مجالاتها المختلفه وليست حصراً في الطاقه المتولده من الرياح. وان يرقى الامر الى تكوين تعاونيات مشتركه بانتاج الطاقه المتجدده والانتفاع منها وتسويقها ليس في ارجاء الوطن العربي والبلدان القادرة فعلا على اعتماد وتبني الطاقة المتجددة.

3- القيام بعماد استراتيجيه وطنيه في التوعيه والارشاد نحو حماية البيئة والحفاظ عليها وتقديم التسهيلات الازمه لاسهام المجتمع في ذلك. وفرض العقوبات الرادعه على كل من يحاول انتهاكها من افراد او منظمات.

4- تشجيع واسناد المبادرات والاختراعات الخلاقه في مجال الطاقه المتجدده وان يتم الدعم من الحكومات والمؤسسات البحثيه والجامعات عبر اعتماد مايسمى بمشروع حافظات الاعمال. وان تكون العوائد المتحققه مشتركه مستقبلا ما بين الاطراف المخططه والمنفذه والمشرفه.

## المصادر المعتمدة في الفصل

### 1- الكتب العربية:

- 1- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق الأخضر، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2012.
- 2- البكري، ثامر والنوري، احمد، التسويق الأخضر، الطبعة الاولى دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 3- خلف، عارف صالح، الادارة البيئية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007.
- 4- نجم، عبود نجم، البعد الأخضر للاعمال، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

### 2- الكتب والمجلات الاجنبية:

- 1- Dsouza, Clare, et al. **Belief Examination of Environmental**, Journal of Targeting Measurement & Analysis for Marketing No.15, 2007.
- 2- Kotler, Philip & Armstrong, Gray, **Principles of Marketing**, 11<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice- Hall, 2007.
- 3- -. Karason , Corliss, **Green marketing**, Pollution Atoz, Vol, 1 Newyork , Macmillan Reference, USA, 2004
- 4- - Martin , Dione & Schouten , John **Sustainable Marketing** ,1<sup>st</sup> ed ,Prentice Hall ,2011
- 5- Makower, Joel, **Strategies for the Green Economy**, Ist ed McGraw-hill, 2009,
- 6- Parsons, Elizabeth & Maclaran , Pauline. **Contemporary issues in Marketing & Consumers Behavior**, Butterworth-Heinemann, 2009.
- 7- Polonskey, Michael. Joy, **An Introduction to green Marketing**, Electronic green Journal, Vol.1, 1994.
- 8- Weber, Joseph, **the Green Shoots in Green Business**, business week, 14, July.2010

### 3- المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.ne.wikipedia.com](http://www.ne.wikipedia.com)
- 2- [www.Elaph.com/wep/news](http://www.Elaph.com/wep/news)
- 3- [www.ne.wikipedia.org/wiki/Environment\\_Management](http://www.ne.wikipedia.org/wiki/Environment_Management)
- 4- [www.generation-europe.eu/forum2010](http://www.generation-europe.eu/forum2010)
- 5- [www.dw-world.de/dw](http://www.dw-world.de/dw)
- 6- [www.tropical-rainforest-animals.com](http://www.tropical-rainforest-animals.com)
- 7- [www.greenliving.lovctoknow.com](http://www.greenliving.lovctoknow.com)
- 8- [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com)

### 4- النشريات الرسمية:

- 1- وزارة البيئة الاردنية، الاجندة 21 الاردنية – نحو تنمية مستدامة، الاردن، عمان، 2001.
- 2- وزارة البيئة الاردنية، قانون حماية البيئة رقم 52 لسنة 2006، الاردن، عمان، 2006.
- 3- وزارة البيئة الاردنية، الخطة الوطنية للتنفيذ لاتفاقية استكهولم للملوثات العضوية الثابتة، الاردن، عمان، 2008.
- 4- وزارة البيئة الاردنية، تقرير البلاغات الوطنية الثاني المقدم لاتفاقية الامم المتحدة الاطارية بشأن التغير المناخي، الاردن، عمان، 2009.
- 5- وزارة البيئة الاردنية، ملخص تقرير حالة البيئة، الاردن، عمان، 2009.

### 5- المقابلات الشخصية:

مقابلات اجارها الباحث مع عدد من المعنيين بالموضوع في وزارة البيئة الاردنية.

الفصل الثاني عشر

إعادة التدوير

Recycling



## الفصل الثاني عشر

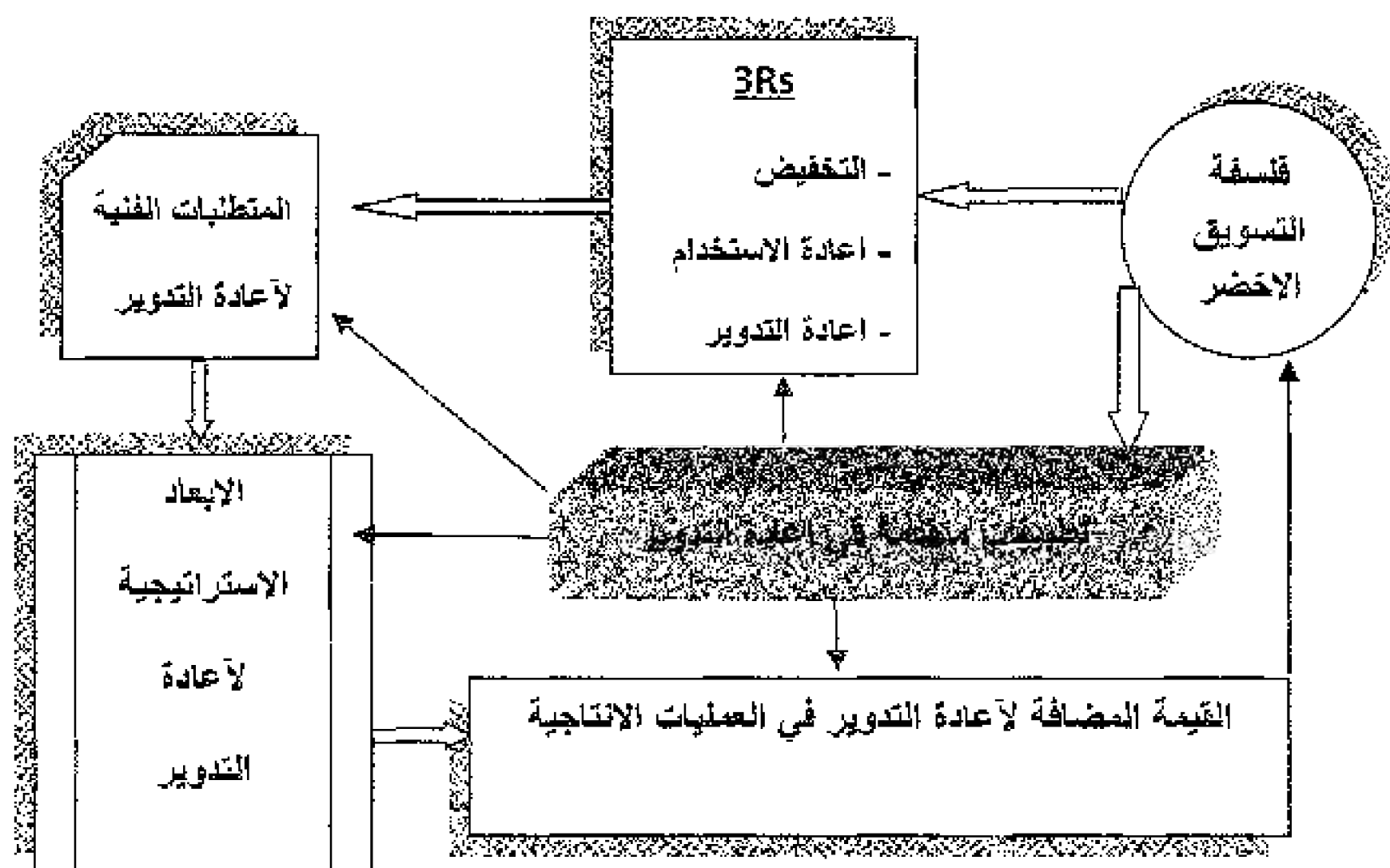
### إعادة التدوير

### Recycling

#### المقدمة:

تمثل فلسفة التسويق الأخضر توجه معاصر في التعامل ما بين مختلف الأطراف المتفاعلة في العملية التسويقية، فضلا عن كونها تعبير عن المسؤولية المشتركة تجاه المنتجات المعروضة في السوق، والممارسات الحاصلة في التعامل مع مفردات الحياة اليومية وتأثيرها على البيئة. وتعد عملية تدوير المواد الجزء المميز من التطبيق الميداني لمفهوم التسويق الأخضر باتجاه الحد من الاستهلاك والاستخدام القاسي للموارد الطبيعية، واحتمالية تعرضها للنضوب، وكونها تمثل سلوك تربيوي لحماية البيئة من النفايات الضارة التي قد تعرضها لخطر.

والفصل يسعى الى توضيح مفهوم إعادة التدوير وما تتطلبه العملية من جوانب فنية لاستكمال تنفيذها، وقد تم التركيز على الأبعاد الاستراتيجية المستهدفة من عملية إعادة التدوير، وما يمكن ان تحققه من قيمة مضافة عند الاستخدام في مجمل العمليات الانتاجية التي تقوم بها منظمات الاعمال. والشكل (1) هو تعبير مبسط عن مسار تسلسل الفصل والترابط المتتابع ما بين فقراته وسيتم استثناء الفقرة المتعلقة بالتسويق الأخضر على اعتبار انه تم مناقشتها في فصل سابق. ولكن وجودها ضمن الشكل لتأكيد كون عملية إعادة التدوير هي تعبير عملي وواقعي عن فلسفة التسويق الأخضر في الحياة اليومية للفرد.



شكل (1)

مسار تسلسل هيكلية الفصل

### 3R's ومفهوم إعادة التدوير:

يهدف التسويق الأخضر من اعتماد عملية إعادة التدوير ونشرها الى جعلها كممارسة وثقافة وعمل ما بين افراد المجتمع ومنظمات الاعمال والشركات الصناعية. وهذا يمثل في حقيقته اسناد إلى البيئة الطبيعية وحمايتها لاستمرار حياة الإنسان بنوعية يرتقى بها إلى مستوى افضل من جانب، ولمواجهة احتمالات الشحة والتي قد تصل إلى مستوى النضوب في بعض الموارد من جانب اخر.

ولكن قبل البحث في موضوع إعادة التدوير فأن التكامل والترابط في الموضوع يستوجب الإشارة الى ما سبقه من مصطلحات اخرى تقود إلى مصطلح إعادة التدوير وهذا يعني البحث فيما يسمى اختصاراً 3R's والتي يسبقها بذات الوقت ما يسمى " قبل التدوير Precycle "وهي خطوة مهمة واسباسية للقيام بالعمليات اللاحقة والمنتھية بإعادة التدوير. وهذه الخطوة في جوهرها تقوم على أن

المستهلك عندما يقرر شراء السلعة يجب أن يفكر أيضاً في كيفية تخفيض حجم النفقات المترتبة على شرائها لأن المستهلك سيتحمل هنا نوعين من التكاليف... الأولى هي كلفة الغلاف أو العبوة التي توضع بها البضاعة لكونها لا تقدم مجاناً بل تضاف كلفتها إلى كلفة البضاعة لتحديد السعر النهائي للسلعة. والنوع الثاني هو كلفة التخلص من الأغلفة باعتبارها نفقات، وبخاصة إذا ما كانت كبيرة. ومن هنا فإن الكثير من المستهلكين يفضلون شراء السلع السائبة بدلاً من تلك الموضوعة في علب انيقة قد تكون في بعض الأحيان كلفة الغلاف أكبر من كلفة البضاعة ذاتها وتكون سبب في امتناع المستهلك عن الشراء. وهذا الأمر لا يقتصر على المستهلك فقط بل يمتد إلى المشتري الصناعي وبخاصة إذا ما كانت كميات الشراء كبيرة ويمكن الاستغناء عن الأغلفة المضافة.

والعودة إلى مختصر المصطلح 3R's والتي تعني: (Mintzer,2009,p.5)

### 1. التخفيض (التقليل) Reduce

تعتبر الخطوة الأولى في عملية إعادة التدوير، والتي تعني عمليات التخفيض في الكميات التي يتم شرائها لأغراض الاستخدام. أي بعبارة بسيطة وعلى مستوى المستهلك إمكانية استخدام نصف الكمية أو أكثر أو أقل وبحسب الشيء أو المستوى الذي يرى الحاجة إليه، وإن كانت هناك حاجة إلى كمية أخرى مضافة فإنه بالإمكان زيادتها لاحقاً. والسبب في ذلك هو أن الاستخدام الأكبر لحجم الكمية قد يؤدي إلى استخدام للمادة بشكل يفوق الحاجة الفعلية. وهذا يعني بشكل مختصر عملية التقنين أو التركيز في الاستخدام بدلاً من التبذير في المواد الأولية والتي قد تكون في الغالب موارد طبيعية.

### 2. إعادة الاستخدام Reuse

إذا ما كان بالإمكان استخدام الشيء مرة ثانية قبل أن ترميه إلى الخارج، فإن ذلك يكون أفضل، وإن لم تستطع فاعطه إلى شخص آخر يمكن أن يستعمله أو يعيد إصلاحه لاستعماله مرة أخرى. والأمثلة على ذلك كثيرة في الحياة اليومية. وهذا الأمر من شأنه أن يحقق الآتي:



- التقليل من كمية المواد المستعملة وبخاصة المواد الطبيعية الداخلة في السلعة بشكل جزئي أو كلي.
- إطالة عمر المنتج أو زمن الاستخدام للمنتج، وهذا من شأنه أن يقلل الاعباء المالية على الفرد ذاته لشراء منتج جديد ويقلل بالتالي من كميات الانتاج في المصانع والتي تستنزف موارد طبيعية كبيرة
- التقليل من حجم النفايات المرسلة الى اماكن الطمر الصحي لها.
- التقليل من التلوث البيئي والمساهمة الجادة في حماية البيئة الطبيعية.

وعلى سبيل المثال تقدر النفايات الالكترونية e-wast في الولايات المتحدة الامريكية (هواتف خلوية، حاسبات، طابعات، اجهزة الفاكس، بطاريات..الخ) بحدود (50) مليون طن سنوياً.. ولا يتم اعادة تدوير سوى 21% منها فقط، والبقية تذهب إلى مطامر الدفن والتي تحتوي على مواد خطرة ومعادن ثقيلة كالمنغنيزيوم، النيكل، الزئبق. وتكمن خطورتها في ترسبها داخل التربة وانحدارها الى المياه الجوفية أو الصحية والتي قد يستخدمها أو يشربها الإنسان، الحيوان أو حتى النباتات التي يمكن أن تتأثر بها سلباً.

### 3. اعادة التدوير Recycling

هي الخطوة الاخيرة التي تمثل الاستفادة من استخدام المنتج أو المواد من قبل المستهلك أو المستعمل الصناعي. وتمثل في جوهرها عملية اعادة مخلفات أو بقايا المنتج أو المواد المستعملة ومثل على ذلك القناني الفارغة الزجاجية للمشروبات الغازية أو الحليب، المواد البلاستيكية، الورق والكرتون لعبوات تغليف البضائع، الاجهزة التالفة بمختلف اشكالها. والتي يتم اعادتها الى مراكز انتاجها او بيعها عوضاً عن رميها مقابل الحصول على مبالغ مالية بسيطة، أو الحصول على منتجات جديدة من ذات الصنف أو الاصناف الأخرى.

وتتم عملية تجميع هذه المواد أو المخلفات بطرق مختلفة وحسب طبيعة البلدان والانظمة الاجتماعية والسلوكية أو الاقتصادية السائدة فيها. وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الامريكية وكندا وبعض من دول اوروبا توجد شركات متخصصة باعادة جمع القفاني المعدنية والبلاستيكية والزجاجية وهذه الشركات تتعاقد مع الشركات صاحبة العلاقة وتقوم بوضع مكائن في الاماكن العامة حيث يقوم الافراد برمي العلب في تلك المكائن التي تقوم بدورها بفرز كل صنف على حده واستبعاد المواد المعادة لأكثر من مرة. وفي دول أخرى مثل السويد تعاد المواد إلى أماكن البيع بشكل مباشر. فضلاً على ذلك يوجد اسلوب اخر وهو ما يعرف باسلوب المرور على المنازل (الدوارة) حيث يقوم مجموعة من الافراد بجمع المخلفات من المنازل وبيعها لعدد من الوكلاء المختصين بهذه المواد وبحسب انواعها.

وبشكل عام يمكن تعريف اعادة التدوير من وجهات نظر متعددة، وذلك حسب النظرة الموجهة لعملية التدوير وارتباطها بالنشاط المستهدف من عملية اعادة التدوير. حيث يمكن تعريفها على انها " اعادة استخدام المنتج مرة اخرى بعد الانتهاء من استعماله أو اجزائه وتغير مواصفاته ليكون مادة اولية لذات المنتج أو يدخل كجزء من منتج آخر" ([www.ne.wikipedia.com](http://www.ne.wikipedia.com)) وهذا التعريف يتوافق مع وجهة نظر العمليات التصنيعية حيث يهدفون الى الحصول على مواد اولية رخيصة أو بديلة لاستخدامها في استقرار عمليات الانتاج بدل من التوقف، أو لمواجهة المنافسة القوية من المنتجات الاجنبية، وكما هو حاصل في البلدان النامية.

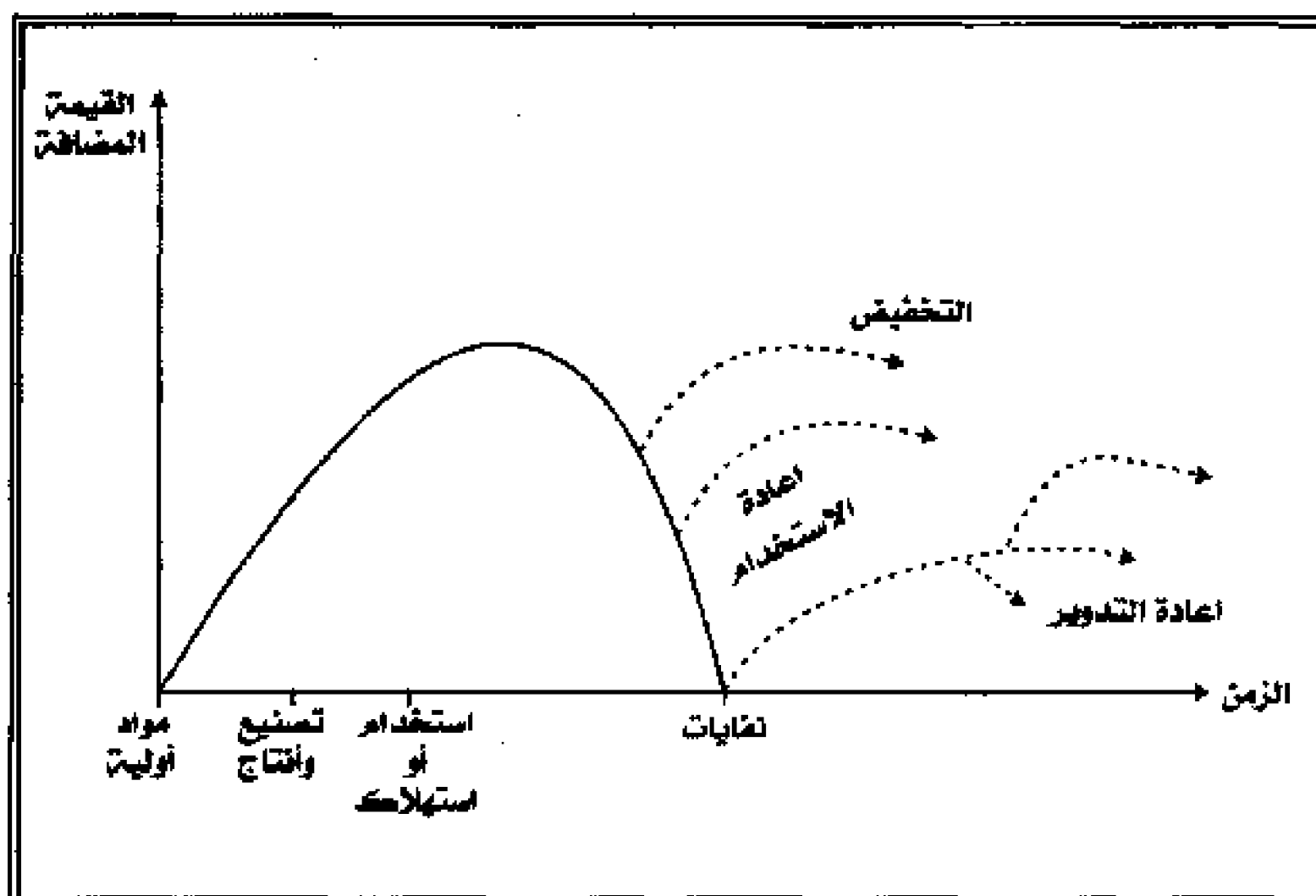
كما يمكن أن تعرف ومن وجهة نظر شمولية الى كونها تحويل السلعة أو المادة المحدودة القيمة الى سلعة أو مادة اخرى ذات فائدة، ولتمثل قيمة مضافة حقيقية لعملية الانتاج أو الاستخدام او حتى الاستهلاك" ويتضح من هذا التعريف انه يتضمن الإشارة الى الآتي:

- تحويل المواد أو الأجهزة المختلفة غير الصالحة للاستخدام أو إعادة الاستخدام بالشكل المقرر لها والتي لا يكون لها قيمة مادية حقيقية والمرسلة الى اماكن الطمر، لكي تكون مادة أو منتج آخر جديد.
- المواد المستخدمة في إعادة التدوير في الغالب لا يكون لها قيمة مادية حقيقية وقد تكون معدومة، ولكن من خلال إعادة التدوير يصبح لها قيمة مضافة حقيقية أو ذات فائدة جديدة.
- المواد الخارجة من عملية إعادة التدوير يمكن استخدامها لأغراض عمليات الإنتاج الصناعي أو الاستخدام لتأدية خدمات معينة أو حتى يمكن ان تتم لأغراض الاستهلاك البشري أو الحيواني.

ومن دون أدنى شك فإن عملية إعادة التدوير تحقق عوائد ومردود اقتصادي طيب للقائمين عليها سواء كانوا وسطاء أو منتجين أو حتى مستهلكين. فعلى سبيل المثال شركة IBM للأجهزة الالكترونية تسترد اسبوعياً ما يقرب من (40) ألف جهاز الكتروني من زبائنهم في الولايات المتحدة الامريكية ليتم تجديد 80% منها وليعاد استخدامها في دول أخرى من العالم. كما يتم في امريكا أيضاً إعادة تدوير ما يقرب من (99) مليون طن من مادة البلاستيك سنوياً ولتمثل 11.7% من مجمل عمليات إعادة التدوير في امريكا. وتحتل قناتي المياه والحليب النسبة الأكبر من كميات البلاستيك المعاد تدويره وتمثل نسبة 30% من المواد البلاستيكية المعاد تدويرها، وهذا من شأنه أن يحقق لها عوائد مالية مضافة.

([www.emagzine.com](http://www.emagzine.com))

ولغرض استكمال الموضوع وتحقيق الربط ما بين الجوانب التي يتم تناولها فيما يتعلق بمفهوم إعادة التدوير من خلال متضمناته وتعريفه فإن الشكل (2) يوضح لنا ذلك الترابط الذي يتمثل بالمراحل المختلفة التي يمر بها المنتج وصولاً الى عملية إعادة التدوير بعد أن يصبح جزءاً من النفايات.



شكل (2)

مفهوم إعادة التدوير وما قبله

المصدر:- البكري، 2012، ص161

حيث يتضح من الشكل بأن المواد الأولية هي نقطة البدء في العملية التصنيعية وتزداد قيمتها باستكمال تصنيعها أو تجميعها مع مواد أولية أخرى، ولتتعاضد قيمتها عند الاستخدام أو الاستهلاك من قبل المشتري النهائي. ولكن تبدأ بالانخفاض في مرحلة لاحقة وبمرور الزمن وبحسب نوع وخصوصية السلعة المنتجة. ولتبدأ مرحلة ما قبل القيام بعملية إعادة التدوير والتي سبق الإشارة إليها في تخفيض كمية الاستخدام لتقليل النفايات وتقليل الكمية المستخدمة أو المستهلكة. وكذلك مرحلة إعادة الاستخدام من خلال الصيانة أو الترميم أو التعديل لإطالة عمره في الاستخدام، والمرحلة الأخيرة هي التي تتمثل بإعادة التدوير عندما يتم رمي المنتج إلى النفايات وتصبح قيمته معدومة أو قريبة من ذلك، ولكن بإعادة التدوير يمكن أن يحقق قيمة مضافة لذات الطرف المعني بالتدوير أو لأطراف أخرى يمكنها

الاستفادة منه لاحقاً. ولكن من المفيد الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة أن يصل المنتج إلى القيمة الصفرية ويصبح جزء من النفايات لكي يتم إعادة تدويره، بل يمكن أن يتم في أي مرحلة سابقة لذلك وتلي عملية الاستهلاك أو الاستخدام وتحقيق الاتساع منه. ولكن المنطق يقول بأن إعادة التدوير تتم في مرحلة الوصول إلى أن يكون جزء من النفايات.

### المتطلبات الفنية لعملية التدوير Recycling Requirements

عملية التدوير عندما تتم في المعامل المخصصة لذلك، تمثل في حقيقتها مجموعة من المتطلبات والخطوات المتعاقبة وبشكل فني للوصول إلى الخطوة الأخيرة وهي عملية إعادة التدوير. ولكي يتم تحقيق النتائج الاقتصادية والبيئية المرجوة، فإنه لابد أن تتجزأ المتطلبات اللازمة لذلك على وفق خطوات تنسيقية دقيقة ومتعاقبة وتتمثل بالآتي:-

#### 1. التجميع Assembly

هي المتطلب الفني الأول من سلسلة عملية التدوير والمتمثل بالوصول إلى منابع إنتاج النفايات والتي قد تكون المنازل، المطاعم، الفنادق، والمصانع على اختلاف تخصصاتها، مؤسسات الدولة، والقطاع الخاص، والمتاجر، والأفران، المؤسسات الزراعية، المنتجعات السياحية، المدارس، والجامعات.. الخ. وهذه جميعها تولد نفايات وبأشكال وأنواع وأحجام ودرجة خطورة مختلفة. وبهذا الخصوص تعد ألمانيا الدولة الأولى في العالم التي تهتم بنظام استرداد المواد المستخدمة أو المستهلكة في مجال الإلكترونيات، السيارات، العبوات بمختلف أشكالها. ومن أجل ذلك فقد صممت نظام ثنائي لاسترداد المواد عبر شبكة التوزيع ومنتشر في كافة أنحاء البلاد وتحت مسمى Daules System Deutschland (DSD) وذلك منذ عام 1990. ويقوم هذا النظام على استرداد كافة المواد التي يتم إتلافها من قبل الباعة والموزعون، المتعهدون بنقل النفايات لإيصالها إلى شركات إعادة التدوير لإعادة استخدامها مرة أخرى.

([www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com))

وعلى مستوى التجربة في الدول العربية فإن المربع (1) يشير إلى بعض الإحصاءات الرقمية عن حجم وأنواع النفايات في الأردن كنموذج لعملية التجميع. وتتم طريقة وكيفية عملية التجميع بحسب طبيعة البلدان وتطورها الاجتماعي والثقافي ودرجة الاهتمام بالبيئة، إلا أنه لا خلاف عليه بأن طريقة التجميع تتم عبر السيارات المخصصة لجمع النفايات ومن خلال الحاويات الموضوعة في الشوارع والتي ترمى بها النفايات المنزلية أو المتولدة لدى المؤسسات والجهات المختلفة. حيث يمكن أن نجد في بعض البلدان المتقدمة أنواع متعددة من الحاويات وبحسب الألوان المختارة لذلك، لوضع النفايات المخصصة لها وبحسب كل لون. وفي هذه المرحلة وكما سبق القول بأن جمع النفايات يرتبط بالجوانب الثقافية والاجتماعية والاهتمام بالبيئة. حيث يمكن لربات المنازل والفائمين في إدارة المؤسسات والمصانع المختلفة من المساهمة في تبسيط عمليات تدوير النفايات ورفع كفاءتها من خلال المساهمة الجادة بعملية الفرز المسبق لأنواع النفايات. حيث يتم رمي النفايات وبحسب نوعها في الحاوية المخصصة لذلك وهذا الأمر من شأنه أن يسهل من عملية الفرز لاحقاً ويسرع من عملية إعادة التدوير ودون حدوث أي أضرار أو مخاطر في مخرجات عملية التدوير.

#### النفايات في الأردن

- تبلغ كمية النفايات المنزلية في المملكة الأردنية (1.4) مليون طن سنوياً وتصل كمية النفايات الصناعية إلى (165) ألف طن سنوياً والنفايات الزراعية (106) مليون طن سنوياً وذلك حسب الدراسة التي أعدها مكتب برنامج الأمم المتحدة للتسمية.
- كمية النفايات المنزلية في مدينة عمان تبلغ بحسب (2000) طن يومياً وإزادات خلال شهر رمضان بمعدل يومي (150) طن.
- يبلغ معدل النفايات للشخص الواحد سنوياً في مدينة عمان بحسب (334) كغم سنوياً وهي مقاربة إلى معدل النفايات المتحققة سنوياً للفرد الفرنسي والساعة (360) كغم.

- تصل كلفة جمع النفايات السنوية في مدينة عمان فقط (14) مليون دينار أردني أي ما يعادل (19.7) مليون دولار تقريباً.
- تجوب مدينة عمان يومياً (20) سيارة لجمع النفايات ويعدل ثلاث مرات في اليوم.
- تبلغ حجم النفايات الخطرة بحدود (23) ألف طن سنوياً ويكون مصيرها الصناعات المحلية والمختبرات ومراكز البحث العلمي للجامعات والمستشفيات وشركات الأدوية وتزداد النفايات الخطرة في مدينة عمان بمعدل 5% سنوياً وهذا ما يترتب عليه مخاطر بيئية كبيرة ما لم يتم التخلص منها.
- تشكل النفايات الورقية نسبة 23% من مجموع النفايات في الأردن.
- بحسب دراسة أجرتها جمعية الأرض والإنسان لدعم التنمية (أردنية) عام 2007 أشارت إلى أن حجم النفايات الإلكترونية المتولدة في الأردن تصل إلى (115) طن من أجهزة الهواتف النقالة سنوياً، ومن أجهزة الكمبيوتر (1252) طن سنوياً ومن التلفزيونات (2435) طن سنوياً وأنها في زيادة سنوية واضحة.
- تشكل النفايات البلاستيكية 17% من إجمالي النفايات الصلبة التي يتم جمعها على مستوى المملكة. وتقدر بحدود (306) ألف طن.

## مربع (1)

### احصاءات عن حجم وأنواع النفايات بالأردن

المصدر: - دراسات رسمية معدة من قبل أمانة عمان في الأردن.

## 2. النقل Transport

هذا المتطلب هو بمثابة العصب الحساس في عملية التدوير ولتحقيق الكفاءة المطلوبة بانجاز اعادة التدوير لاحقاً ويكفي فقط الإشارة هنا إلى ماذا يمكن ان يحصل من تلوث بيئي خطير أن لم يتم جمع النفايات من أماكنها ليوم واحد أو أكثر في مدينة مكتظة بالسكان. وعملية النقل للنفايات تتم بشكل اساس في المدن الحديثة بسيارات مخصصة لذلك وتسمى بكابسات النفايات وتكون في بعض البلدان المتقدمة

مخصصة في نقل النفايات بحسب خصوصية الحاوية التي توضع بها النفايات. أو انها تحتوي على صناديق متعددة لتوضع بها النفايات حسب نوعها سواء كانت زجاج، بلاستيك، ورق، نفايات صلبة،.. الخ. ويتم النقاط النفايات الياً في الحاويات المنتشرة في اماكن محددة من شوارع المدينة أو مواقع العمل أو الدور السكنية.

حيث يتم نقل المحتويات بالسيارة الى مكبات الطمر أو المصانع المخصصة لعمليات التدوير. ومن الشروط الواجبة لعملية النقل ولتحقيق الكفاءة المطلوبة هو أن تمتاز بالدقة ووجوب النقل السليم للمحتويات ودون أي تسرب أو وقوع شيء منها في شوارع المدينة. وكذلك يشترط ان تكون عملية النقل مستمرة على وفق توقيتات زمنية متوافقة مع كمية النفايات المتجمعة عند منابع النفايات، وقدره مصانع التدوير لاستقبال النفايات بالكميات التي يحتاجها لاستمرار العمل في إعادة التدوير.

### 3. الفرز Sorting

يعتبر هذا المتطلب من المراحل الأساسية والمهمة والصعبة بذات الوقت في عملية التدوير. لأنها ستكون اساس مهم في سهولة وصعوبة عملية إعادة التدوير وتأثيرها المتحقق سلباً أو ايجاباً على المخرجات النهائية في إعادة التدوير. ويمكن أن تتم عملية الفرز بطريقتين.. الاولى وهي الفرز اليدوي وهي الأكثر استخداماً في الدول النامية، والتي تعتمد اساليب بسيطة وغير متقدمة تكنولوجياً في التدوير. حيث يتم الاعتماد على العنصر البشري في عملية الفرز لتقليل التكاليف المترتبة على العمل ولكونها تقدم اجور زهيدة مقابل هذا العمل في دول قد تعاني من شدة البطالة، مما يجعل العمل رخيص فيها وحتى العمل الشاق أو الذي يتولد منه مخاطر على صحة الإنسان.

اما النوع الثاني فهو الفرز الآلي، وهو الأسلوب المتقدم في عملية التدوير والتي تتم على وفق تقنيات متقدمة للتعرف على نوعية كل مادة يراد فرزها



وفصلها عن المواد الأخرى بشكل تلقائي.. ويتم ذلك عبر مرور النفايات على سيور متحركة ليتم التقاط المعادن عن طريق المغناطيس القوي وبقية المواد الأخرى غير المغنطة تبقى على السيور المتحركة ليتم استخدام الهواء سواء كان المسحوب (الشفط) أو المدفوع (النفخ) عبر أجهزة كهربائية ذات قوة كبيرة لفرز النفايات الخفيفة والتي تكون في الغالب الأوراق والبلاستيك في أماكنها المحددة وهكذا لبقية النفايات الأخرى.

#### 4. التفكيك Disassembly

غالباً ما تستخدم عملية التفكيك ضمن عملية التدوير في الأجهزة الكهربائية والمنزلية والسيارات القديمة والمعدات الميكانيكية التي تتطلب جهداً بشرياً واضحاً في هذه العملية، رغم الكلف المترتبة على هذا العمل لكونه عمل مجهد وصعب. ولكن يمكن تجاوز عملية التفكيك اليدوي بالقيام بعملية الفرز (الطحن) للمواد ولكي تخرج في النهاية مواد مطحونة ويمكن فرزها بطرق ميكانيكية لاحقاً. ولكن المشكلة هنا تكمن في عدم نظافة هذه المواد وقد تبلغ مستوى عالٍ من درجة الخطورة فيها. لذلك يتوجب القبول في العمل اليدوي في التفكيك وتحمل تكاليف مضافة من أجل بلوغ النظافة المرجوة في المواد المعاد تدويرها في نهاية المطاف. ولكن التقدم العلمي استطاع في إيجاد حل وربما قد يكون حل جزئي لهذه المشكلة بالوقت الحاضر تمثل في تصنيع روبوت (رجل آلي) للقيام بعملية التفكيك. ([www.tu-berlin.de](http://www.tu-berlin.de)) وهذا ما قامت به جامعة برلين عام 2005 بصنع روبوت تم تسميته "فكاك الصواميل". وذلك بالتعاون والتمويل من شركتنا سيمنز Siemens وبوش Bosch ويتمتع هذا الروبوت بقدرة كبيرة على فك الصواميل (البراغي) بكافة أنواعها وأحجامها وفي مختلف المواضع، وهذا ما يقلل من الاعتماد على الجهد البشري. ولكن بالمقابل تكمن الصعوبة في كون شراء الروبوت يكون مكلف بالوقت الحاضر، وقد يقود الأمر إلى إبقاء الاعتماد على العنصر البشري بدلاً من ذلك لأنه أقل كلفة. ولكن قد يكون المستقبل والتطور الذي يحصل كفيل بجعله أقل

كلفة وكما هو الآن عندما يعمل في صناعة السيارات وتحديداً في شركة تويوتا Toyota والذي حل بدلاً من الأيدي العاملة وفي المواقع الانتاجية التي تحتاج الى جهد كبير او خطورة في العمل وسرعة اعلى.

## 5. النظافة Cleanliness

ظهر ومنذ فترة قريبة نسبياً مصطلح "الانتاج النظيف Cleaner production" والذي يعني وبقدر ما نحن به من موضوع اعادة التدوير بأنه استرجاع المخلفات المفيدة في العملية الانتاجية بدلاً من التخلص منها، ([www.ne.wikipedia.org](http://www.ne.wikipedia.org)) وبالتالي فإن الانتاج النظيف واعتماده من قبل الشركات المنتجة وبشكل صحيح سيعفيها من تحمل المسؤولية البيئية لكونها اساساً قائمة في عملها على حماية البيئة والتحسب لأي اخطاء محتملة في عملها. كما أن اعتماد الانتاج النظيف سوف يسهم في تحقيق فوائد اقتصادية تتمثل باعادة استخدام المواد التي يمكن استخدامها بدلاً من اتلافها كنفائات.

وعليه فإن متطلب النظافة في سلسلة متطلبات عملية التدوير تعني استخلاص المواد والاجزاء التي يمكن اعادتها مرة اخرى الى خطوط الانتاج أو الاستخدام والتي يتم الوصول اليها بعد متطلب التكفيك لاكتشاف ما يمكن اكتشافه من مواد او اجزاء داخل المنتج وضمن مجموعة تركيباته. والنظافة هنا لا تقتصر على هذا الجانب فحسب، بل تمتد إلى مفهوم "الاتساق البيئي الصناعي Industrial ecology consistency" والذي يسعى الى تقليل النفائات الصناعية والاستفادة منها قدر المستطاع لتكون مصدر لمادة اخرى أو للطاقة، وهذا ما يصب في مفهوم الادارة البيئية وحمايتها. ومن انجع الامثلة التي يمكن تطبيقها لهذا المفهوم هو اعادة تدوير السيارات، حيث يمكن استعادة 75% منها على شكل مواد مفيدة يمكن إعادة استعمالها لذات الانواع من السيارات المستخدمة أو لغيرها. ولا يقتصر موضوع النظافة ضمن عملية التدوير على استرجاع المواد المفيدة فحسب بل يمتد ايضاً الى استخلاص المواد الخطرة والملوثة التي يمكن أن تتسرب الى المواد المعاد تدويرها

وتنعكس سلبياتها.. وقد تؤثر هذه المواد الملوثة لاحقاً على الانتاج الجديد اذا ما تم استخدامها كمواد اولية أو اجزاء من منتجات اخرى وعلى سبيل المثال فإن الحاسوب الشخصي عند اتلافه يحتوي على 1.750.. كغم من الرصاص، 0.5 كغم من الزرنيخ، الكروم، الزئبق، الكوبالت، وكذلك 6.35 كغم من المواد البلاستيكية غير القابلة للتحلل البيولوجي ( [www.fujitsu.com](http://www.fujitsu.com) ).

هذه المكونات الخطرة اذا ما تسربت الى المواد الاخرى التي يتم تدويرها فأنها ستحدث تلوث كبير بها. ويكفي للإشارة الى خطورة الامر هنا، عندما يتم تجميع ما يقرب من (500) طن سنوياً من مخلفات الكمبيوتر في ألمانيا وإذا ما لم يتم معالجتها وتنظيفها من هذه المواد الخطرة فأنها ستحدث ضرر بيئي اذا ما تم تسربها للأرض في حالة دفنها، او احدثت تلوث للمواد الاخرى المعاد تدويرها. ولا يقتصر الأمر على ألمانيا فحسب، بل تشير المعلومات الى أن مخلفات الكمبيوتر في الهند من المتوقع أن ترتفع في عام 2020 بمقدار 500% قياساً بما هو عليه في سنة 2007، وفي الصين وجنوب افريقيا لذات الفترة بمقدار 400% علماً بأن اكبر منتج للنفايات الالكترونية في العالم هو الولايات المتحدة الامريكية. اذا تقدر النفايات المتحققة فيها بحدود ثلاثة ملايين طن سنوياً وتأتي الصين بالمرتبة الثانية بحدود (2.3) مليون طن سنوياً ويقدر أنه في عام 2020 سيكون مجموع الحاسبات التالفة والطابعات والهواتف الخلوية والتلفزيونات قادرة على مليء شاحنات كبيرة للنفايات لو اصطفت بشكل متتابع لكانت قادرة على احاطة الكرة الأرضية مرتين!! ( [www.emagazine.com](http://www.emagazine.com) ). والمربع (2) يوضح نموذج لأسهامة شركة Dell في تدوير اجهزة الكمبيوتر وجعل عملة التدوير نظيفة.

### إعادة تدوير الكمبيوتر بشركة Dell

أطلقت شركة Dell برنامج لتدوير منتجاتها من أجهزة الكمبيوتر المستهلك والطابعات والمواد الأخرى ذات الصلة بها، وعبر 1500 مخزن في عموم الولايات المتحدة الأمريكية، ويعد هذا البرنامج الأكبر في برامج إعادة التدوير للمواد الإلكترونية في أمريكا وبشكل مجاني.

حيث تعد شركة Dell الرائدة في مجال تدوير مواد أجهزة الحاسوب، إذ استطاعت أن تجمع ما يقرب من (102) مليون باوند من مواد تجهيزات الحواسيب من المستهلكين عام 2007 وزيادتها 20% عن سنة 2006 ويخضع هذا البرنامج لتعليمات وإشراف وكالة الحماية البيئية الأمريكية Environmental Protection Agency (EPA) والذي ينص على منع تصدير النفايات أو دفنها أو أي مواد لها تأثير ضار وسلب على البيئة.

وهذا البرنامج بالإضافة إلى مردودة البيئي فإنه له مردود تربوي يتمثل في زيادة الوعي لدى المستهلك بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وإسهامه بشكل مباشر في برامج مجتمعية لحماية البيئة من خلال إعادة تدوير المواد الإلكترونية ذات الخطورة الكبيرة على البيئة.

### مربع (2)

شركة Dell كنموذج في تحقيق النظافة بأعادة التدوير

Source: Recycling for Dell, business wire, no.v,12,2008

### 6. إعادة التدوير Recycling

هي المتطلب الأخير من متطلبات عملية التدوير بمجملها والمتمثلة باستحصال المواد أو الأجزاء من المكونات لإعادة استخدامها أو ادخالها في عمليات إنتاجية لاحقة، أو في إرسالها إذا ما كان معمل متخصص في عملية التدوير إلى الجهات التي تحتاجها أو جرى الاتفاق المسبق على تزويدها بها. ومن الأمثلة على ذلك هي:-

- إعادة السيارات القديمة المكبوسة الى مصانع الحديد والصلب.
- إعادة الزجاج المعاد تدويره الى مصانع الزجاج.
- إعادة الأخشاب وما يرتبط بها الى مصانع الخشب المضغوط.
- الأوراق القديمة والصحف والنفايات السيلولوزية الى مصانع الورق والكرتون.
- المواد الغذائية والأطعمة، والشحوم الى مصانع حبيبات البلاستيك..الخ.

اذن هذه المواد وغيرها ستدخل مرة أخرى في عملية تصنيعه جديدة وتكون مواد بديلة عن مواد يمكن أن تكون في أغلبها طبيعية. ومن هنا يمكن تأكيد القول بأن الاستثمار في برامج ومصانع إعادة التدوير هو استثمار كفوء في الطاقة وفي البيئة وفي جانب العوائد المالية المتحققة والأرباح. والمربع (3) يوضح نموذج ناجح اقتصادياً لعملية إعادة التدوير للأقراص المدمجة في تايوان.

#### تجربة تايوان في تدوير الأقراص المدمجة CD

وضعت جمعية حماية البيئة في تايوان Faiwan Environmental protection Association (TEPA) برنامج وتعليمات لتشجيع تدوير

الأقراص المدمجة حيث تعتبر تايوان أكبر منتج في العالم للأقراص المدمجة، إذ يبلغ إنتاجها بحدود (5.5) مليار قرص بالأسبوع ويصدر منها ما يقرب من (4.7) مليار قرص.

والمتبقى من الإنتاج والبالغ (800) مليون قرص يتم استهلاكها في السوق المحلية واليتحول في نهاية المطاف الى مواقع الدفن للنفايات أو الأفران لحرقها. على الرغم من احتوائها على مواد متنوعة وخطرة مثل الألمنيوم، القصية، التيتانيوم، البلاستيك والتي يمكن أن يتولد منها مواد سامة وخطرة على البيئة.

وفي دراسة للجمعية وجدت وبشكل تقريبي بأن عمر القرص يمكن أن يستمر لمدة (4) سنوات، وأن معدل التالف من مجموع الإنتاج المحلي بحدود 3% يمثل (60) مليون قرص مدمج (990) طن ترمى كل سنة. وهذه

الأرقام ممكن أن تتسع وتكبر مستقبلا من جراء الاستخدام الواسع المتنوع للأقراص المدمجة. ومن أجل ذلك فقد وضع هذا البرنامج للتدوير الأقراص المدمجة واستطاعت إحدى الشركات في تايوان من إنتاج ما يقرب من (400) طن من المواد البلاستيكية شهريا ومن خلال إعادة التدوير للأقراص المدمجة.

### مربع (3)

تايوان والنجاحات الاقتصادية في الاستثمار بأعادة التدوير

Source:- taiwan,2004,p.2

### الأبعاد الاستراتيجية لعملية إعادة التدوير:

يقصد بالأبعاد الاستراتيجية هنا هو حجم التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تخلقه عملية إعادة التدوير في الأطراف ذات العلاقة بها. وتأسيساً على ما تم تناوله سابقاً من جوانب مختلفة لعملية إعادة التدوير، فأن الأمر يتضح بأنها ترتبط بأطراف تكاد تنحصر في حدود متغيرات البيئة العامة وبيئة المشروع (منظمة الأعمال) ويمكن توضيح الأبعاد الاستراتيجية الرئيسة المتحققة من عملية إعادة التدوير بالآتي:-

### 1- توفير في الطاقة Provision of Energy

استثمار الشركات في مشاريع إعادة التدوير يعني بحقيقته استثمار في الطاقة لكونها توفر الوقت والكلفة والجهد في اعداد المواد اللازمة لعملية الإنتاج الخام. ولكن عندما تأتي المواد المعاد تدويرها كبديل عن المواد الخام وباختلاف نسبتها الى كمية المواد بالمنتج الجديد، فأنها تعني تخفيض وتوفير الطاقة ويتضح ذلك بالأمثلة التالية: ( Makower,2009,p.158 )

- تلثي صناعة الحديد في الولايات المتحدة الأمريكية تأتي من خلال إعادة التدوير للحديد المستعمل، وهذا من شأنه ان يوفر 74% من استهلاك الطاقة.

- في صناعة الألمنيوم يتم تخفيض 96% من استهلاك الطاقة عن طريق استخدام المواد المعاد تدويرها.

- في صناعة البلاستيك يخفض استخدام الطاقة بمقدار 80%
- في صناعة الورق يتم الاعتماد على 51% من المواد المتولدة عن الورق المعاد، وهذا من شأنه أن يوفر ما مقداره 36% من الطاقة.

هذا من جانب في توفير الطاقة للمصنع وما يترتب عليها من تخفيض في تكاليف استهلاك الطاقة. ولكن في الجانب الآخر فإن التخفيض في الطاقة سينعكس إيجابياً على تقليص حجم التلوث البيئي جراء القسوة في عمليات التسخين لصهر المعادن وإنجاز عمليات التصنيع. فضلاً عن الاستهلاك المفرط للأوكسجين النقي في الجو وبما يؤثر على سلامة البيئة الطبيعية وتلوث الهواء، على الرغم من وجود التوازن البيئي الطبيعي في مكونات تركيبة الهواء وفي إعادة الأوكسجين المستهلك من جراء ذلك.

## 2- الحفاظ على الموارد الطبيعية Conservation of Natural Resource

من الواضح تماماً بأن الكثير من الصناعات المختلفة تقوم على أساس الموارد الطبيعية المتاحة في البيئة، وهذا يعني بأن هذا المورد سوف تتعرض إلى النضوب في زمن قادم، من جراء الاتساع الكبير في الصناعة وحجم الانتاج الذي قد يفرض عن الحاجة الفعلية للسكان. ومن أبرز الشواهد الصناعية على ذلك هو صناعة الورق، حيث أن تدوير طن من الورق التالف يمكن أن يحمي (17) شجرة كبيرة من القطع، وتوفير (7000) غالون من الماء. ( [www. greenliring. com](http://www.greenliring.com) ) وهذا يعني بأن موارد البيئة الطبيعية سوف تستهلك وتنتهي اجلاً أم عاجلاً أن لم يتم إعادة تدوير ما تم استخدامه من تلك الموارد لكي لا يتم استنفاد المتبقي منها.

ويظهر الخطر بشكلي جلي في الاستهلاك الكبير للنفط ومشتقاته لكون هذه المادة اصلاً قابلة للنفاذ، ولا يمكن أن تستمر لأجيال بعيدة، ومن هنا بدأت الحاجة إلى البحث عن طاقة بديلة وتسمى الطاقة النظيفة والمنتجة من قوة الرياح أو الشمس. على الرغم من الارتفاع في كلف الاستثمار فيها وكلف التجريب إلا أن ذلك يصب في خدمة الحفاظ على الموارد الطبيعية من الضوب.

ويمكن إعطاء مثل توضيحي آخر للحفاظ على الموارد الطبيعية يتمثل في نموذج صناعة الزجاج. حيث أن إعادة تدوير (1) طن من الزجاج التالف يمكن أن يوفر نصف طن من المواد الخام الطبيعية اللازمة لتصنيع زجاج جديد وهذه المواد تتمثل بالرمل والحجر الجيري والصودا.. الخ فضلاً عن الطاقة الحرارية اللازمة لعملية التصنيع وما تحتاجه من مصادر لتوليد هذه الطاقة. علماً بأن الزجاج المعاد تدويره يكون آمن وسالم عند إعادة الاستخدام، ويأخذ نفس الخواص والسمات للزجاج الجديد.

### 3- حماية البيئة Environmental protection

يعتبر بحق أحد الأبعاد الاستراتيجية الأساسية لإعادة التدوير لكونها ترتبط أساساً بجوهر مفهوم التسويق الأخضر. ويمكن قيمة هذا البعد في العمل على تقليل التأثيرات السالبة التي يمكن أن تحدثها المواد إذا ما تركت سائبة في الطبيعة أو جرى دفنها من دون معالجة لها. حيث تتسرب المواد الخطرة التي تحتويها الأجهزة والمعدات الكهربائية المنزلية وغير المنزلية والسيارات والمكائن إذا ما دفنت في الأرض أو تم رميها بشكل عشوائي، فأنها من الممكن أن تتسرب إلى المياه السطحية أو الجوفية والتي قد تصل إلى مواقع الشرب للإنسان أو الحيوانات أو حتى للنباتات. وهذا بحد ذاته يمكن أن يحدث التلوث في التربة والمياه وانعكاس ذلك على الطبيعة والإنسان. (Croston,2009,p.40) ولكن من خلال اعتماد الأسس العلمية في عملية التدوير سوف يمكن القضاء على هذه المخاطر ونسبة كبيرة جداً.

وللاشارة رقمياً إلى هذا الأمر ومخاطره فإن الإحصاءات تشير إلى أن معدل النفائات اليومية للشخص الواحد في أمريكا وأوروبا في عام 1960 كانت (2.68) باوند. أما في عام 2008 فقد بلغت (4.60) باوند، ومعنى ذلك أنها زادت بمقدار 70% وهو يعني أيضاً زيادة في التلوث البيئي. لذلك فقد وضعت العديد من الدول الأوروبية استراتيجيات مستقبلية لعملية إعادة التدوير، حيث استطاعت معاملة



إعادة التدوير في بريطانيا من تدوير 27% من مجموع النفايات التي قامت بجمعها بلديات المدن من أجل الحفاظ على البيئة. وانها تسعى الى زيادة عملية التدوير الى 45% بحلول عام 2015. بينما كانت النسبة للتدوير في بلدان هولندا والمانيا تصل الى 50%، وتقفز النسبة في بلجيكا لتصل الى 70% (www.foe.co.uk). والمربع (4) يوضح نموذج لتعامل ادارة ولاية نيويورك في امريكا لادامة وتعزيز العلاقة مع الجمهور المستهدف بشتى انواعهم من أجل المساهمة في عمليات إعادة التدوير لما لها من اثر في الحفاظ على البيئة.

**إعادة تدوير الاكياس البلاستيك في مدينة نيويورك**

انتخبت ادارة مدينة نيويورك قراراً بالمصادقة على المقترح المقدم من قبل مجلس الكيمياء الامريكي (ACC) American Chemistry Council لمدينة نيويورك والذي يتعلق بإقرار قانون في إعادة تدوير الاكياس البلاستيكية المستخدمة من قبل المستهلكين عند تعاملهم مع تجار التجزئة. حيث يتضمن المشروع تزويد اصحاب المتاجر الكبيرة لزيائتها باكياس معينة لجمع اكياس البلاستيك التي تكون بحورثهم لاحقاً وتسليمها الى صنابير مخصصة لذلك لإعادة تدويرها مرة اخرى ولكي يتم تحويلها الى منتجات جديدة كالحقائب، الاساور البلاستيكية، مواد الزينة للمناسبات والاحتفالات، لعب الأطفال.

وتشير الإحصاءات انه بعد تطبيق هذا القانون في عموم المدينة ازدادت نسبة تدوير الاكياس البلاستيكية بمقدار 26% عما هو عليه لسنة 2006 ويتوقع ان تؤدي الكمية بشكل كبير لإعادة التدوير بدل مما كان معمول به في السابق بارسائها الى مواقع طمر النفايات وما يترتب على ذلك من اضرار كبيرة في البيئة جراء الفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها لكي تحلل بالتربة والتي قد تصل الى 1000 سنة. علماً بأن الإحصاءات تشير الى كون المواد البلاستيكية تكون بمعدل عام ما نسبة 5-8% من مجمل النفايات المرسلة الى مواقع الطمر.

#### مربع (4)

توطيد العلاقة مع الجمهور من خلال عملية إعادة التدوير للحفاظ على البيئة

Source:- New Yourk ,2008,p.3

#### 4. البعد الاقتصادي Economical dimension

يتأثر البعد الاقتصادي لعملية إعادة التدوير بجوانب ثنتي من مرافق الحياة ومن الممكن ايراد بعض الجوانب المتحققة منها على الاطراف المعنية بنتائجها وهي:-

- تعد فرصة تنافسية للمصانع الانتاجية في الحصول على مواد او اجزاء مواد بسعر أدنى مما لو كانت مواد طبيعية أو جديدة. وهذا ما يجعلها بقدرة افضل في تخفيض التكاليف ومن ثم السعر النهائي للبيع، والذي ينعكس ايجابياً على المستهلك.
- المنتجات المتحققة من هذه العملية حتى وان كانت اقل جودة ولكنها يمكن ان تخاطب شريحة اجتماعية معينة من المستهلكين ربما تعجز ظروفهم الاقتصادية عن شراء سلع اصلية او جديدة واغلى ثمناً منها.
- تمثل فرص استثمارية قليلة التكلفة والمخاطرة من جانب ومحققة لعوائد مجزية وارباح من جانب اخر، وانها لا تحتاج الى اموال طائلة نسبياً ويمكن لرسمائل مناسبة من اقامة مشروع لاعادة التدوير.
- فرصة مناسب لتشغيل ايدي عاملة غير ماهرة في هذه المصانع، وكذلك فرصة لعمل بعض الوسطاء والاشخاص في جمع وتجميع المواد من النفايات لتقديمها الى مصانع اعادة التدوير والحصول على عوائد مجزية مقابل ذلك.
- يحصل المستهلك النهائي على عوائد حتى وأن كانت بسيطة على المواد والسلع التي يعيدها الى الوسطاء أو مصانع التدوير بدلاً من رميها كنفايات وبدون أن يحصل على عائد. والمربع (5) يوضح ما اعتمدته مدينة Hartford في الولايات المتحدة الامريكية لتحفيز المواطنين للاسهام في عملية اعادة التدوير للنفايات لحماية البيئة وحصولهم على عوائد نقدية ايضاً.

### Recycle Bank

تتضمن إدارة مدينة Hartford في الولايات المتحدة الأمريكية مبلغ قدره (72) دولار من أجل قيامها بعملية سحب طن واحد من النفايات وإيصالها إلى موقع الطمر، وقد قلعت في عام 2005 بسحب ما يقرب من (109) ألف طن من النفايات الحاصلة في المدينة ولمواجهة هذه المشكلة فقد قامت إدارة المدينة وبالتعاون مع أحد المصارف بوضع برنامج على شبكة الانترنت وعلى موقعها الرسمي، لتشجيع المواطنين بقيام بعملية إعادة التدوير للنفايات للحفاظ على البيئة، وقد أطلقت على هذا البرنامج اسم Recycle Bank حيث يستطيع المواطن أن يحقق عدد من النقاط نظير قيامه بعمليات التدوير والمساهمة بها، ويحصل مقابل ذلك على كورونات بخفض أسعارها في أكثر من (400) شركة ومنجر في المدينة وبمختلف المجالات من السلع والخدمات.

والهدف من هذا البرنامج هو جعل الناس أكثر وعياً في البيئة وأهمية حمايتها من جانب، ولتتمكن إدارة بلدية المدينة من تخفيض كمية النفايات التي تقوم بسحبها، وهذا من شأنه أن ينعكس على تخفيض في التكاليف التي تتحملها من أجل تحقيق نظافة المدينة من النفايات وتقليل تأثيرها السلبي على البيئة، ومن أجل تنفيذ المشروع فقد وضعت البلدية حاويات بلاستيكية مختلفة الألوان لرمي النفايات فيها وكل حسب مجموعتها من الأوراق، الزجاج، البلاستيك، الفولاذ، الأطعمة، الخ ( وقد حققت الحملة لاحقاً نجاحات كبيرة وللطرفين - المواطن وإدارة البلدية.

وفي هذا الجانب يمكن الإشارة أيضاً إلى ولاية كاليفورنيا California تعد أفضل الولايات في إعادة التدوير حيث تصل المواد المعاد تدويرها بحسب 45-60% من مجمل المواد التي تتعامل بها، وتأتي من بعدها وبحسب التسلسل Georgia, Arkansas, Alaska حيث تصل المواد المعاد تدويرها بحسب 23-32% من مجمل المواد التي تتعامل بها.

### مربع (5)

التحفيز النقدي لاسهام المواطنين في إعادة التدوير

Source: [www.emagazine.com/view](http://www.emagazine.com/view)

## 5- البعد الاجتماعي التربوي Social & Educational dimension

عملية تجميع النفايات في امكانها المخصصة وبحسب خصوصية حاويات النفايات تمثل اسهامه متقدمة في انجاح عملية التدوير برمتها، لكونها تساعد على تسهيل عمليات الفرز والتفكيك ومن ثم اعادة التدوير. وهذا يعني الشعور المسؤول للمواطن في تسهيل عمل الشركات والمؤسسات المسؤولة عن حماية البيئة والحفاظ عليها من التلوث فضلاً عن كون ذلك العمل سيعود بالنفع المباشر أو غير المباشر على المواطن الذي تحسس مسؤولية المواطنة. وهذا الموقف يمكن أن يعمم بالسلوك على الآخرين ليقتدوا بعمل ايجابي والمساهمة بشكل غير مباشر في انجاح عمليات اعادة التدوير وما يمكن أن تحققه في النهاية من نتائج ايجابية على نظافة المدينة ومنظرها الجمالي. وانعكاس ذلك ايضاً على الوضع الصحي للمواطن. على اعتبار ان نظافة المدينة وجماليتها سوف تحد من مواقع انتشار الامراض وانتقالها في البيئة النظيفة.

وبالمقابل فقد سعت الكثير من منظمات المجتمع المدني والمدارس والجامعات على القيام بحملات توعية ومساهمة فعلية في تشجيع المجتمع والطلاب والعاملين في المؤسسات المختلفة على القيام بعمليات تجميع النفايات من المواد التي يتم استهلاكها من قبلهم. لتقديمها الى الجهات ذات العلاقة في معامل التدوير والحصول على عوائد حتى وأن كانت بسيطة لكنها استخدمت في تمويل بعض المشاريع والمبادرات الاجتماعية للأشخاص الذين اسهموا بانفسهم في عمليات جمع النفايات. والمربع (6) يوضح نموذج من الاسهامات الناجحة في التعامل مع النفايات لإدارة مدينة دالس Dallas في الولايات المتحدة الأمريكية وبرنامجها في مواجهة النفايات المنزلية باتجاه تعزيز البعد التربوي من عملية اعادة التدوير.

### إعادة تدوير النفايات المنزلية

#### Green Dalls , Building a Green city

رفعت مدينة داليس Dalles الأمريكية شعار " النفايات ليس لها مكان في المدينة" ولهذا السبب فأنها فخوره بأن عملية إعادة التدوير جعلت سكانها فخورين بأعمالهم ويتطلعون إلى اعتماد طرق جديدة ومبدعة في هذا المجال. وقد استطاعت المدينة في عام 2005 من إعادة التدوير ما يقرب من (10) ألف طن من النفايات ولتزداد في عام 2008 إلى ما يقرب من (30) ألف طن وتسعى إلى زيادته في عام 2011 إلى ما يقرب من (45) ألف طن، وزيادة قدرها 50%. ويتم عملية التدوير في جوهرها على إقامة علاقات التعاون مع السكان وإسهامهم في تسهيل عملية إعادة التدوير، وذلك عن خلال وضع حاويات مخصصة لرمي مواد النفايات ويحسب امتثالها وتكون هذه الحاويات باللون معيضة لغرض التمييز فيما بينها حيث كل لون مخصص لنوع من النفايات (بلاستيك، زجاج، ورق، نفايات الغذاء) ليتم بعد ذلك جمعها وتحريكها إلى معامل إعادة التدوير ولتحقيق النجاح في هذه المهمة ولتطبيق الشعار الذي رفعته بالتعاون مع سكان المدينة.

#### مربع (6)

#### إعادة تدوير النفايات لحماية البيئة في مدينة Dalls

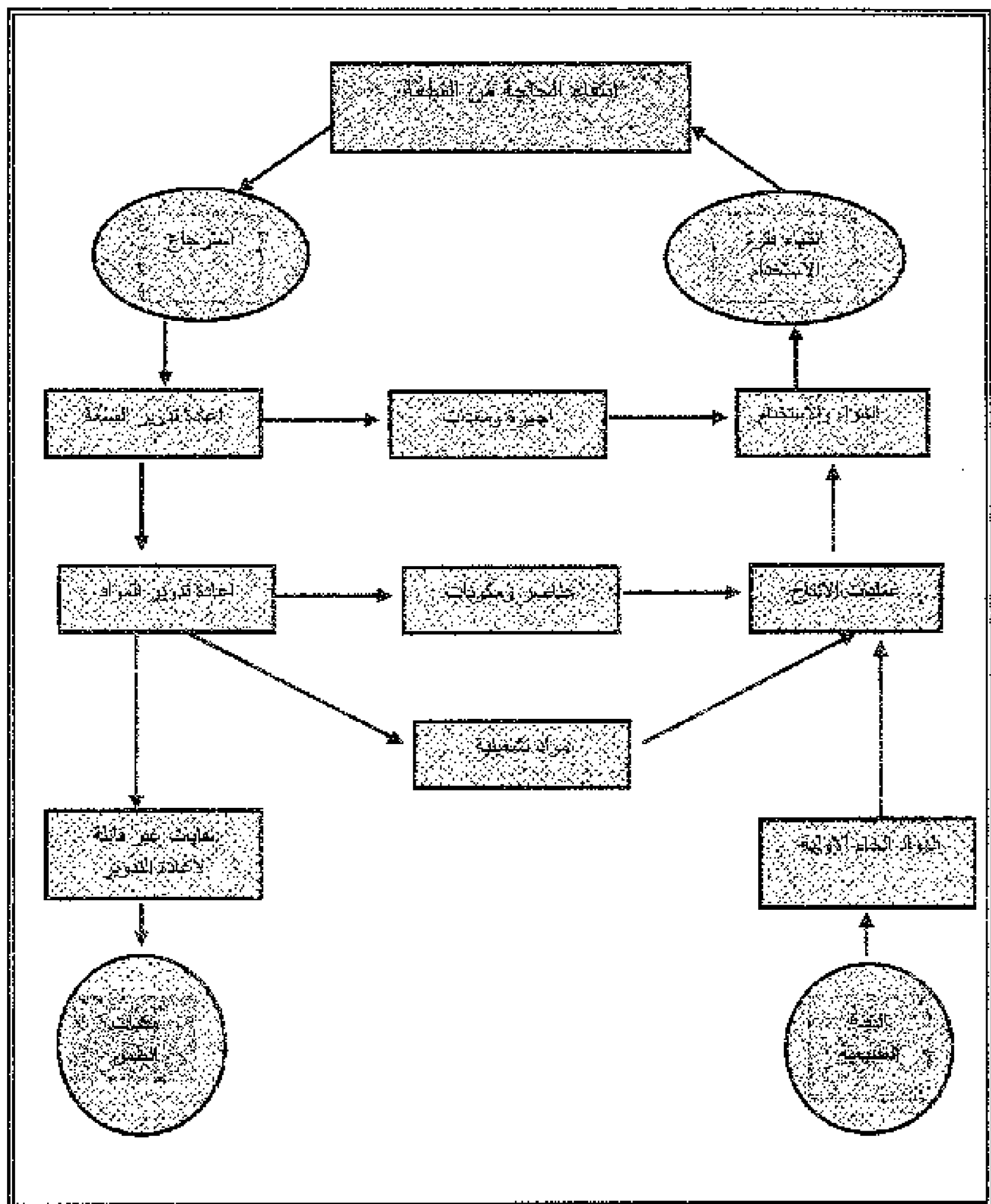
Source: [www.emagazine.com/view](http://www.emagazine.com/view)

#### إعادة التدوير والعمليات الإنتاجية:

من وجهة نظر وفلسفة إدارة الأعمال. فإن الشركات عندما تستثمر في مجال إعادة التدوير، فأنها تستثمر في كفاءة الطاقة والحصول عليها بكلفة أقل، فضلاً عن تحقيقها لقيمة مضافة لتحقيق الميزة التنافسية باعتماد الكلفة. وبهذا الصدد يشير Eric Prouty أحد المحللين المعروفين في مجال إعادة التدوير بأن أسعار الطاقة هي في حالة تزايد مستمر وندرة في بعضها أيضاً، وما يرافقها من مخاطر بيئية عالمية تصاحب عملية إنتاج الطاقة. لذلك فإن جعل عملية التدوير بمثابة صناعة مستقبلية هي محاولة جادة لمواجهة هذه الأخطار.

وتأسيساً على ذلك يرى البعض من الخبراء بأن صناعة إعادة التدوير في أمريكا تمثل أحد الأركان الرئيس لاقتصادها، حيث تشير الاحصاءات الى أنها في عام 2007 حققت عوائد قدرها (236) مليار دولار، ويعمل في هذه الصناعة أكثر من مليون شخص وانها تمثل 2% من الناتج المحلي الاجمالي الأمريكي (www.emagzine.com). ولا يقتصر الامر هذا على الولايات المتحدة الأمريكية فحسب، بل تشير الدراسات أيضاً إلى ان الصين ذات الاقتصاد الأكثر نمواً في العالم. لم تعد تستطيع ان تستخدم مواد خام طبيعية في الصناعات الورقية أو صناعة الحديد كما هو في السابق، وانها بحاجة إلى إعادة تدوير لتلك المواد لادخالها مرة أخرى كمواد أولية في مجال هذه الصناعة.

ولتوضيح هذه العلاقة ما بين المواد الأولية من الموارد الطبيعية وعمليات الإنتاج والاستخدام من جانب وإعادة التدوير ومخلفاتها والنفايات المتحققة من جراء كل ذلك.. فإن الشكل (3) يمكن أن يعطي صورة منطقية لتسلسل عمليات التدوير وما يسبقها وما يلحقها من عمليات وان هذا الشكل هو استكمال تفصيلي لما تم تناوله.



شكل (3)

المضامين الشمولية لإعادة التدوير في العملية الانتاجية

يتضح من الشكل بأن البيئة الطبيعية هي المصدر الاول لتقديم المواد الأولية الخام التي تدخل في عمليات الانتاج لينتج منها منتجات تسوق وتقدم الى المشترين

لأغراض الاستهلاك أو الاستخدام. وهذه تبقى لفترة معينة من الزمن قد تقصر أو تطول تبعاً إلى نوعية المنتج وعمره التصنيعي وعند ذلك تنتهي الحاجة من المنتج (السلعة) ليتم اخراجها والتخلص منها. ولتبدأ من هنا مراحل عملية إعادة التدوير وبخطواتها الأولى المتمثلة باسترجاع المنتج والذي قد يتكون من تركيبه من عدة مواد يمكن تفكيكها أو قد تكون مواد ويمكن استرجاع الآتي على سبيل المثال من قبل الوسطاء أو الشركات المتخصصة في الاسترجاع أو من الأفراد الذين يطوفون على المنازل. ([www.ne.wikipedia.org](http://www.ne.wikipedia.org))

- استرجاع القناني والقارورات الزجاجية واي منتج ذا صلة بالزجاج لإعادة تدويره كماده خام.
- الورق، الصحف، المجالات، الأغلفة والكرتون لإعادة تدويرها في صناعة الورق.
- اطارات السيارات غير القابلة للاستعمال الامن لتحويلها الى مواد مطاط.
- مواد الالمنيوم لتحويلها الى ورق المنيوم للتغليف أو لقطع الزينة في السيارات.
- انواع الفولاذ لتحويله الى اجزاء من مركبات السيارات، عدد وادوات.
- المواد البلاستيكية لتحويلها الى مواد تغليب، اكياس، ألعاب، مواد منزلية.
- الأجهزة الكهربائية المختلفة لإعادة صيانتها وإطالة عمرها وبيعها أو لاستخلاص المواد الصالحة منها.. الخ.

بعد ذلك تبدأ عملية إعادة التدوير للسلعة وتأخذ اتجاهين يتمثل الأول بصيانة السلعة وإدامتها لإطالة عمرها، ويمكن إعادة بيعها كالأجهزة المنزلية والكهربائية والمعدات الأخرى ليتم استخدامها مرة أخرى. أما الاتجاه الثاني فهو تفكيك السلعة إلى عناصرها الأساسية وتدويرها كمواد تشغيل تدخل في عمليات الإنتاج، أو إلى عناصر ومكونات (بضاعة نصف مصنعة) تدخل أيضاً إلى عمليات الإنتاج طالما كان بالإمكان أن تكون صالحة للتصنيع. وما تبقى من عملية إعادة التدوير فهو



يمثل نفايات غير قابلة لإعادة التدوير يتوجب التخلص منها وإرسالها كنفايات الى مكبات الطمر لدفنها أو معالجتها بالشكل الذي يتوافق مع خصوصية المنتج أو المادة. والمربع (7) يوضح نموذج متقدم في عالم صناعة السيارات وإعادة التدوير والمتمثل بشركة فولفو Voivo وكيفية تعاملها مع عملية إعادة التدوير من خلال تصنيعها للسيارات والشاحنات التي تنتجها للسوق، والتي تصب في حماية الموارد الطبيعية وعدم استنزافها.

#### سيارات فولفو وإعادة التدوير

صممت شركة فولفو لصناعة السيارات شاحناتها وسياراتها المصنعة بطريقة تجعل من الممكن فصل وفرز المواد الموجودة فيها وإعادة تدويرها بسهولة نسبية. إذ أن 87% من الشاحنة المصنعة أصلاً من المعادن، الحديد، الألمنيوم بشكل أساسي، وإذا ما تم إضافة مكوناته البلاستيكية أو مطاطية فيكون المجموع يتراوح بين 85-95% من الشاحنة بمحملها وهذه المواد جميعها يمكن إعادة تدويرها مرة أخرى ويعني ذلك بأنه يمكن إعادة تصنيع سيارة ثانية تقريباً من مواد السيارة المعاد تدويرها، وبالتالي فإنه يمكن تجاوز نسبة كبيرة جداً من الحاجة لموارد طبيعية جديدة للتصنيع.

ويظهر من عملية التصنيع للشاحنة بأن جميع المكونات البلاستيكية التي تزن أكثر من (500) غرام تكون معلمة بعلامة إعادة التدوير وأنه حوالي ثلث المواد المستخدمة في شاحنة جديدة (33% من الوزن) يتم تصنيعه من مواد معادة.

ولأيقظ الأمر عند هذه الحد بل أن الشركة تقدم كتباً لطريقة تفكيك الشاحنة وأجزائها للمساعدة على تحقيق أفضل مستوى من درجات عملية إعادة التدوير، وتم تسفير الأجزاء بالالوان للدلالة على المكونات التي يتم إعادة تدويرها.

#### مربع (7)

تصميم سيارات فولفو والتخطيط لإعادة تدويرها

Source:- [www.knol.google.com](http://www.knol.google.com)

نخلص إلى القول بأن إعادة التدوير من قبل الشركات تعني تخضير أعمالها ويمثل رؤية جديدة في استراتيجية عملها وتبنيها لفلسفة التسويق الأخضر. وتعبيرها بذات الوقت عن توجهها في حماية البيئة، وعدم إحداث أي تأثيرات سلبية فيها من جراء ما تقوم به من أعمال. وهذا الأمر يمثل تعبير ذاتي عن استراتيجية وسياسات المنظمة قبل أن تكون اذعاناً للوائح والشروط الانضباطية التي تضعها الحكومة والمؤسسات والمنظمات التي تعنى بالبيئة وحماية المستهلك. ومن هنا فإن تخضير أعمال الشركة لا يجب فقط في الجانب البيئي فحسب، بل إن العنصر المنتفع المباشر من ذلك هو الفرد (المستهلك) الذي سيجني ثمار هذا التوجه في العيش ببيئة نظيفة خالية من التلوث فضلاً عن حصوله على سلع متوافقة مع توجهاته الخضراء وسلمية بيئياً وصحياً.



## المصادر المعتمدة في الفصل

### 1- الكتب:

- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق الأخضر، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مطبعة الدستور التجارية، الاردن، عمان، 2012.
- 2- Croston ,Glenn , **Starting Green** ,1<sup>st</sup> ed , ,Entrepreneur Media Inc , startup series ,Canada,2009
- 3- Pride , William ,M & Ferrell ,o.c. **Marketing Concepts & Strategy.**, Houghton Mifflin co,2006.p.95.
- 4- Mintzer,Rich, **Green Business** ,1<sup>st</sup> ed, Entrepreneur Media Inc ,starup series, Canda , 2009.
- 5- Makower, Joel, **Strategies for the Green Economy**, 1st ed McGraw-hill, 2009,p.158

### 2- المواقع الالكترونية:

- 1- [www.emagazine.com](http://www.emagazine.com)
- 2- [www.emagazine.com/view](http://www.emagazine.com/view).
- 3- [www.tu-berlin.de](http://www.tu-berlin.de)
- 4- [www.fujitsu.com](http://www.fujitsu.com)
- 5- [www.mmsec.com/mi-eng](http://www.mmsec.com/mi-eng)
- 6- [www.ne.wikipedia.org](http://www.ne.wikipedia.org)
- 7- [www.ne.wikipedia.com](http://www.ne.wikipedia.com)
- 8- [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)
- 9- [www.knol.google.com/k](http://www.knol.google.com/k)

### 3- النشريات والدوريات الاجنبية:

- 1- 3.....,New Yourk Creates Statewide Recycling Program for Plastic Bags, Us New swire, Dee, 13,2008, internet.
- 2- 11.....,Taiwan Aims to Recycle CD's, Business & The Environment, Feb, 1,2004.



الْفَصْلُ الثَّالِثُ عَشَرَ

البناء الأخضر والمقاولة

المستدامة

**Green Building and  
Sustainable  
Entrepreneurship**



## الفصل الثالث عشر

### البناء الأخضر والمقاولة المستدامة

### Green Building and Sustainable Entrepreneurship

#### المقدمة:

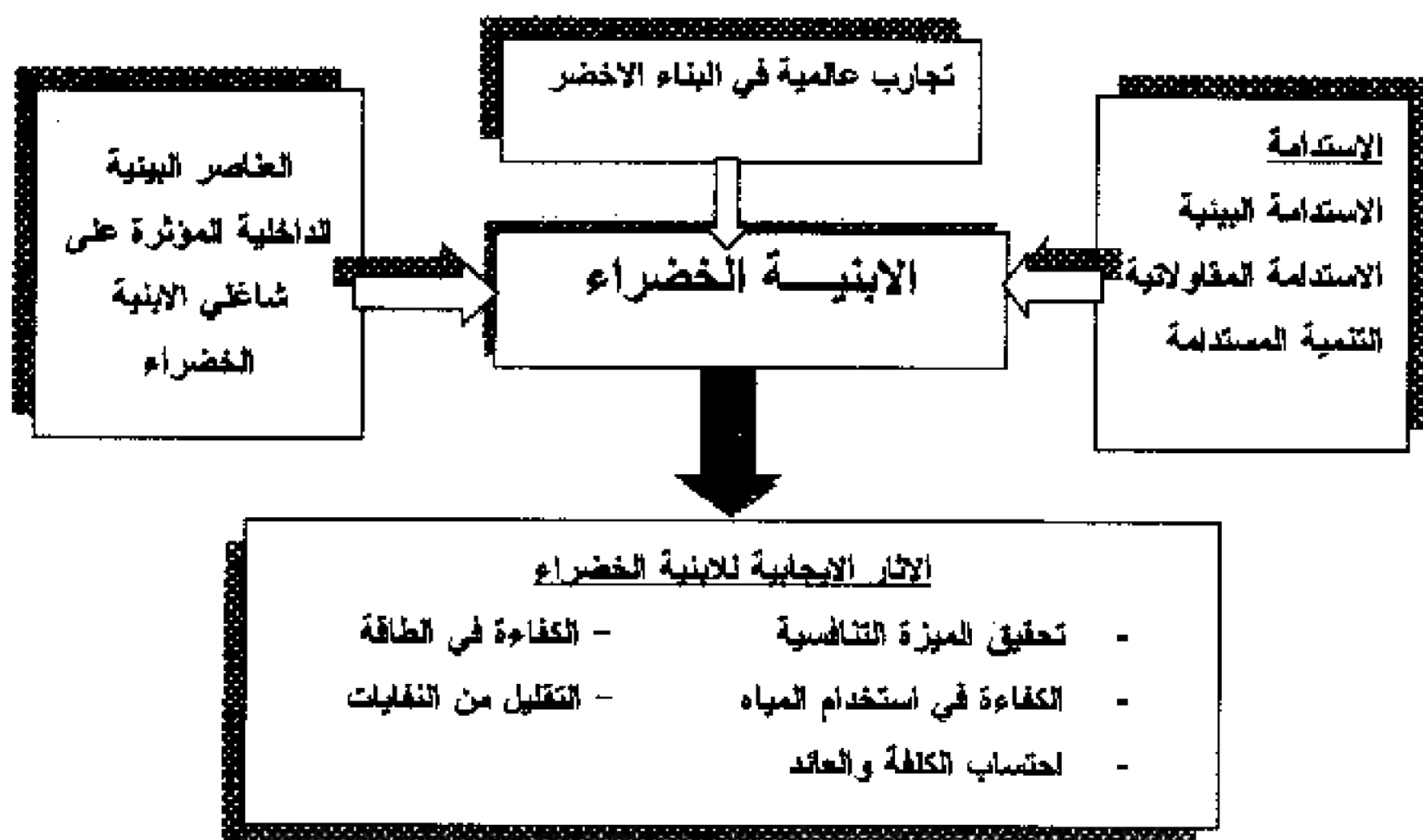
يتجه العالم بجميع مفاصله الى المزيد من حالات التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، والتي انعكست بدورها على ارتفاع مستوى سقف الحاجات والرغبات للانسان من السلع والخدمات، وبما تسهم في تحقيق الرفاهية والارتقاء بنوعية الحياة. ولكن الامر هذا صاحبه العديد من الآثار السلبية التي تمثلت في جوهرها بالاعتداء على البيئة الطبيعية ومكونات النظام البيئي من مياه وتربة وغلاف جوي والحياة الطبيعية المكونة للنظام. فأصبحت المناداة بالاستدامة والاستدامة البيئية كمنهج للحفاظ على البيئة من جانب، والاستثمار في موارد ومصادر نظيفة وصديقة للبيئة ولا تعكس اضرار واثار سلبية على استخدامها قدر المستطاع من جانب اخر، بمثابة توجه استراتيجي على مستوى منظمات الاعمال والحكومات ايضا.

ولعل قطاع المقاولات الانشائية هو واحد من بين تلك القطاعات التي اسهمت الى حد كبير في خلق الآثار السلبية على البيئة، وعلى الرغم من الحقيقة التي لا بد ان يقال في اسهامها الكبير في التعبير عن الازدهار الاقتصادي والتطور العمراني الذي اصاب اغلب دول العالم. فكان لابد من التوجه نحو تطبيق الاستدامة في هذا القطاع باتجاه التوافق مع البيئة وحمايتها، والعمل على الاسهام في تحقيق التنمية المستدامة ايضا. ولاشك بان التوجه المعاصر اليوم يقوم نحو اعتماد الابنية الخضراء كأسلوب متقدم في تحقيق الاستدامة المقاولة، وهو منهج متوافق مع الفلسفة الفكرية والتطبيقية للارتقاء بنوعية الحياة مع الحفاظ على سلامة البيئة الطبيعية ومواردها المختلفة، وهذا ما نسعى الى تناوله في هذا الفصل.



وتكمن أهمية الموضوع من القيمة الاعتبارية التي تمثلها الابنية الخضراء التي تم اعتمادها كنموذج لتطبيق المقولة المستدامة ووصولاً الى تحقيق التنمية المستدامة. والتي من شأنها ان تسهم في بلوغ مستوى افضل في الانتاجية والنهوض الاقتصادي، وتخفيض الاعباء عن كاهل الدولة والمجتمع وعبر التحول الى موارد ومصادر طبيعية اقل كلفة وضرراً على البيئة. وللتعبير عن أهمية الاستدامة وما يترتب عليها من تطبيقات ميدانية فيمكن الإشارة في القول هنا الى أن عدد من الكليات والجامعات الأمريكية قد اعتمدت 137 برنامجاً أكاديمي في مجال الاستدامة عام 2011 لغرض اشاعة هذا المفهوم وأهميته في المجتمع والسعي الجاد لتطبيقه. علماً بأن عدد البرامج لذات الموضوع كانت عام 2010 قد بلغت 146 برنامجاً أكاديمي في الجامعات الأمريكية.

والشكل (1) يمثل الجوانب الأساسية التي سيتم تناولها في هذا الفصل. حيث يعبر الجزء الاول عن الاستدامة بمضامينها المتمثلة بالاستدامة البيئية والمقاولاتية والتنمية المستدامة. والجزء الثاني الذي يتمثل في العناصر البيئية الداخلية المؤثرة على شاغلي الابنية الخضراء وانعكاس ذلك على مستوى انتاجيتهم. وكلا الجزئين يؤثران على مفهوم وجوهر الموضوع والمتمثل بالبناء الأخضر والذي سيكون من نتائجه الجزء الثالث وهو الآثار الايجابية المتولدة عن التوجه نحو اعتماد الابنية الخضراء. وسيتم الإشارة في ذلك ايضاً الى بعض التجارب المنتقاة من عدد من الدول حول ممارساتها وتطبيقاتها لمفهوم البناء الأخضر وفي تطبيق المقولة المستدامة.



شكل رقم (1)

## مضامين الفصل

### تعريف الاستدامة Sustainability definition

بات من الواضح بان استخدام مصطلح الاستدامة Sustainability بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والافعال المتقابلة ما بين منظمات الاعمال بشتى تخصصاتها وانشطتها المختلفة من جانب، والمجتمع عبر ممارسات افراده اليومية وبجميع اشكالها من جانب اخر. التي يمكن ان تحدث تأثير ايجابي او سلبي في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية، والتي اصبحت ومنذ امد قريب بكونها تمثل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال نحو تخضير اعمالها، وان تكون اكثر توافقا مع البيئة. وقد عرفت الاستدامة على انها "التطور المستمر لمقابلة الاحتياجات دون المساس في فرص وحاجات الاجيال القادمة" ( [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) ).

وفي وقت لاحق وتوافقاً مع التوجهات المعاصرة في النظرة الى البيئة وحمايتها، وبروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية. فقد عرفت على انها "استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الاعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم واسناد البيئة. والثاني توليد الربح" (Kotler&Armstrong,2007,p.634) ويعني ذلك بأن منظمة الاعمال تسعى الى توافيقها الايجابي مع البيئة المحيطة بها وتحديدأ البيئة الطبيعية باعتبارها مصدر مدخلاتها الاساسي في سلسلة العمليات التي تقوم بها من جانب. ومنطلقة من كون منظمة الأعمال هي بمثابة "مواطن" تحرص على رعاية البيئة وحمايتها وعدم الاضرار بها لكونها جزءاً من البيئة من جانب اخر. كما أنها تسعى إلى تحقيق الارباح باعتباره هدافا استراتيجيا ولكي تبقى وتستمر.

كما انها عرفت ومن وجهة نظر تسويقية على انها " عمليات خلق واتصال وتقديم قيمة للمستهلكين بالطريقة التي من شأنها المحافظة على البيئة الطبيعية ودعم المجتمع بذات الوقت " ( Martin&Schouten,2011,p,17 ). وهذا يعني بان مفهوم الاستدامة البيئية بمنظورها التسويقي يستند بالاساس الى مفهوم التسويق الاخضر. وهذا ما ذهب اليه واكده (Parsons& Maclaran ,2009,p.149) بان رؤية الاستدامة. تتضح من خلال تبني ادارة المنظمة ذات التوجه البيئي الى وجهة نظر شمولية متكاملة نحو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، والعمليات والسياسات المعتمدة فيها.وان تتوافق بشكل كلي مع عمليات السيطرة على التلوث البيئي وتقديم منتجات متوافقة مع البيئة وعبر التقنيات البيئية المعتمدة في ذلك.

### التنمية والمقاولة المستدامة:

تمثل التنمية المستدامة في حقيقتها التحدي الذي تواجهه الاحتياجات الانسانية المتزايدة للموارد الطبيعية، المنتجات الصناعية، الطاقة، الغذاء، النقل، وادارة النفايات للحفاظ على جودة البيئة وحمايتها باعتبارها المصدر الاساسي للحياة

والبقاء للمستقبل ولتحقيق التطور. ولذلك فإن مواجهة الاحتياجات الانسانية على الامد البعيد تصبح حالة مستحيلة ان لم تقترن مع عملية الحفاظ على البيئة الطبيعية وحمايتها من اية انتهاكات صارخة تؤدي الى تدهورها من جانب، وتعويض فاعلية النظام البيئي من جانب اخر، جراء الاختراقات او النقص الحاصل في مفردات ومكونات النظام البيئي وبشكله الطبيعي لابقاء حالة التوازن في النظام. (Becker,et al,1996,p.8) وتأسيسا على ذلك يمكن تحديد مفهوم التنمية المستدامة على انها "الانجاز المتحقق في استراتيجيات عمل المنظمة على الامد البعيد نحو تحقيق التوافق ما بين اهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية". (www.enviromentalleader.com)

وعليه فان التنمية المستدامة تؤكد في جوهرها على تحقيق الترابط الموضوعي والاستراتيجي ما بين النمو الاقتصادي وبما يرتبط مع اشباع حاجات ورغبات المجتمع واسعاده، وحماية البيئة الطبيعية وعدم استنزاف مواردها والحفاظ على النظام الايكولوجي وحمايته من اية ممارسات تكنولوجية ضارة بالنظام. وكنموذج لهذا التوجه فقد قامت شركة GM ببناء مصنع لانتاج المحركات للمكائن والمعدات الثقيلة في البرازيل وبما يتوافق مع التوجهات نحو تحقيق التنمية المستدامة في الطاقة، الماء، الشمس. وهذا المصنع الذي من المتوقع الانتهاء منه في بداية عام 2013 سيكون قادرا على الانتاج في بداية عام 2014 وبمميزات خضراء متوافقة مع البيئة. ومن اجل ذلك فقد تم استثمار ما يقرب من 513 مليون \$ في هذا المشروع، والذي سيكون معتمدا على الطاقة الشمسية كاساس في تشغيله، وهذا من شأنه ان يخفض كلفة الغاز الطبيعي المستخدم في الطاقة. وتفادى ما مقداره 17.6 طن من الاشعاعات وانبعاث غاز CO2، كما انه سيكون قادرا على توفير 32 مليون لتر من الماء سنويا (ibid).

وهذا يعني في جوهره بأن التنمية المستدامة ليس بالغاية الممكنة لتحقيق دون ان يصاحبها توفير للطاقة المستدامة، لكون الواقع الميداني يشير الى ان الوصول

الى تحقيق التنمية المستدامة يعني العمل على تحفيز وتشجيع التنمية على اكثر من مستوى او نشاط اقتصادي. وهذا من شأنه ان يقود الى التوجه نحو الاقتصاد الاخضر الذي اصبح مسارا متقدما لدول العالم الساعية الى الحفاظ على البيئة وحماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف والعيش في بيئة نظيفة. ومن اجل ذلك فقد وضعت الامم المتحدة خطة استراتيجية طموحة هادفة الى تحقيقها عام 2030 تنصب على ثلاث جوانب هي امكانية الوصول الشامل لخدمات الطاقة الحديثة (المستدامة)، ومضاعفة المعدل العالمي للتحسين في كفاءة استخدام الطاقة، والسعي لمضاعفة حصة الطاقة المستدامة من مزيج الطاقة العالمي.

وتأسيسا الى ما سبق الاشارة اليه فإن المقولة المستدامة (العقارية) هي امتداد منطقي وجزءا اساسيا من تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي يمكننا القول بأن المقولة المستدامة (العقارية) تعني "التصميم والتنفيذ للعمليات المتعلقة بأنشطة البناء الاقتصادي المختلفة لاحداث حالة ايجابية متطورة في الجوانب الاقتصادية والصحية للانسان والبيئة، وبما يصب في خدمة التنمية المستدامة للوصول الى تحقيق الاقتصاد الاخضر". وتعزيزا لهذا القول فيمكن الاشارة الى ان عدد العاملين في قطاع الانشاءات والبناء في الولايات المتحدة الامريكية يصل الى ما نسبته 30% من اجمالي القوى العاملة فيها، كما يساهم قطاع الانشاءات الصناعية العقارية بحدود 600 مليار \$ وبنسبة قدرها 13% من اجمالي الناتج القومي الامريكي. (Becker ,et al, 1996,p.15)

### البناء الاخضر:

أفرزت التوجهات البيئية المعاصرة والتحولت نحو تحقيق التنمية المستدامة نماذج متقدمة من الممارسات والأنشطة الاقتصادية المختلفة والتي تنصب في خدمة الانسان والبيئة. ولعل من بين ابرز هذه النماذج هي البناء الاخضر Green Building او البناء المستدام Sustainable Building. ويشير معناه الى "هيكلة دقيقة ومسؤولة لاستخدام الموارد بكفاءة وبشكل صديق للبيئة في جميع مراحل حياة

المبنى. والذي يمتد من التخطيط وتحديد الموقع والتصميم والتنفيذ والصيانة ووصولاً إلى مرحلة الهدم ". وهذا ما ذهب إليه المجلس التنفيذي لمدينة كاليفورنيا عندما حدد مفهوم البناء الأخضر (الابنية المستدامة) على أنها " تحديد الموقع، التصميم، التركيب، الترميم، المحافظة على البيئة وحمايتها، كفاءة الموارد واستخدام المياه، توفير بيئة داخلية مريحة وصحية ومناخ طويلا الامد". (Kats et al,2003,p.4) وهذا ما يتطلب من وجود تعاون وثيق ما بين كل الفرق الفنية المشتركة في انجاز العمل لتحقيق البناء الأخضر، والهدف من وراء ذلك هو الحد من الآثار السلبية للمباني إلى صحة الانسان (شاغلي المبنى) والبيئة الطبيعية (سواء كان بالمواد المستخدمة أو استنفاد الموارد الطبيعية، أو الآثار السلبية الناتجة عن عمليات الإنتاج للمواد الانشائية أو اتلافها). وبالتالي يمكن القول بان فلسفة البناء الأخضر تقوم على وفق مدخل نظرية النظم المتكاملة، حيث ان تصميم البناية كنظام يتضمن في حقيقته مجموعة من النظم الفرعية المستقلة ذات المنافع المتخصصة في كل جانب وهي منافع الطاقة البديلة، الصحة لشاغلي الابنية، الراحة، تخفيض التلوث، تدوير النفايات...الخ.

وقد ظهر مصطلح البناء الأخضر أو الهندسة المعمارية الخضراء Green architecture في التشريعات البريطانية في اوائل عام 1990. واستخدم المصطلح من قبل مجلة الهندسة المعمارية للمعهد الأمريكي في عام 1991، وقد اسست اول لجنة لبرنامج البناء الأخضر في امريكا وتحديدا في مدينة اوستن Austin. وصاحبها في ذات السنة تأسيس لجنة البناء الأخضر للمجتمع الأمريكي لاختيار المواد (ASTM) American Society for Testing and Materials وما اعقب ذلك من زياده كبيرة في عدد اللجان والابنية في عموم امريكا. والابنية الخضراء هي مباني لا تختلف من حيث الشكل عن المباني التقليدية، الى انها تختلف من حيث التصميم لكي تعتمد بشكل اكبر على الاضاءة الطبيعية والتهوية الجيدة للتقليل من استخدام الطاقة. فضلا عن استخدامها لمواد في جوهرها صديقة للبيئة والامتناع

عن استخدام اي مواد لاصقة او دهانات تكون مضره لصحة الانسان الذي يعيش داخل هذه الابنية وبالتالي فان التوجه نحوه الابنية الخضراء يتوافق تماما مع تعريف المنتجات النظيفة او الصديقة للبيئة وعلى انها " المنتجات او الخدمات التي لها اقل اثر سلبي على صحة الانسان والبيئة بالمقارنة مع المنتجات المستخدمة لذات الغرض".

ان مفهوم المباني الخضراء اليوم يعني كلفه اقل، قدرة انتاجية اكبر، كفاءة، جذب يد عاملة، وقلة حالات الغياب. وقد بدأت الشركات العملاقة مثل Bank of America, Genzyme, IBM, Toyota باتباع اسلوب هذه المباني (HBR,2007,P.3). وبسرعة كبيرة اصبح هذا النوع من المباني ضرورية جدا كضرورة وجود الشركات ومؤسسات العناية الصحية وان هذه الضرورة ستجعل من المباني الخضراء سياقاً مستقبلياً في السنوات العشرة القادمة.

### **الاسباب والمحفزات للتوجه نحو البناء الاخضر:**

بصورة عامة كانت المباني الخضراء قبل عام 2000 تجارب ممتعة، لكنها في الوقت نفسه مشاريع غير ممكنة في عالم الاعمال الواقعي. ومنذ ذلك الحين احدثت عوامل عديدة تغير كبير في التفكير بشأن هذا الموضوع ولتكون بمثابة اسباب ومحفزات للتوجه نحو اعتماد البناء الاخضر والتي من ابرزها هو الاتي:-

#### **1- تحقيق الميزة التنافسية:**

لقد اصبح حصول المؤسسات والمشاريع المتخصصة بمجال البناء والاسكان على شهادة الجودة للمنتجات الصديقة للبيئة (الابنية الخضراء) بمثابة ميزة تنافسية لمنتجاتها قياساً بغيرها من المنتجات التقليدية الاخرى. لكونها موضع طلب اكبر من قبل الزبائن حتى تصل نسبة فرص تسويق المباني الخضراء بمقدار 10% اكثر مما هو عليه بالنسبة للمباني التقليدية. ومن جانب اخر فان الحصول على شهادة "القيادة في الطاقة والتصميم البيئي" Leadership in Energy &

Environmental Design (LEED) والمصدقة من مجلس البناء الأخضر الأمريكي تعتبر ميزة تنافسية قياسا بالابنية التقليدية. نظرا لما تتمتع به تلك الابنية من مواصفات صديقة للبيئة تتوافق مع توجهات الافراد في العيش ببيئة نظيفة ومناسبة من حيث استهلاك الطاقة وحجم النفايات المتولدة.

ومن المناسب الاشارة في القول هنا بان مجلس البناء الأخضر الأمريكي American Green Building Council هو كيان لاربحي يمنح شهادة LEED والتي تجيز الابنية الخضراء وبدرجات مختلفة وهي:

شهادة LEED للابنية التي تجمع نقاط 26-32

الشهادة الفضية للابنية التي تجمع نقاط 33-38

الشهادة الذهبية للابنية التي تجمع نقاط 39-51

الشهادة البلاتينية للابنية التي تجمع نقاط 52-فاكثر

وقد اصبحت هذه الشهادة بمثابة معيار في تصميم الابنية الخضراء في امريكا وكانت مجلة الصناعة والتسهيلات الصحية قد وصفت هذه المعايير في عام 2002 على انها معايير للمقارنة Benchmarking لمفهوم الاستدامة. ويسعى مجلس البناء الأخضر الأمريكي الى وضع معايير مشتركة قابلة للقياس في تحديد مفهوم البناء الأخضر والترويج لاعتماده. فضلا عن التحفيز لخلق المنافسة الخضراء من خلال خلق الوعي لدى المستهلك بمنافع البناء الأخضر والتحول الى تكوين سوق للبناء الأخضر مستقبلا. (Zane , 2009,p.45)

## 2- الكفاءة في استخدام الطاقة:

يعتبر استخدام الطاقة والتكلفة المترتبة على ذلك من المؤشرات المهمة في تبني التوجه نحو المقاولة الخضراء، حيث تشير الدراسات الي انجزها المجلس الاستشاري الأمريكي للابنية الخضراء على ان متوسط الكلفة السنوية للطاقة في الابنية التقليدية 1.44 \$ للقدم المربع. وينخفض هذا المتوسط بحدود 30 % عند



استخدام الطاقة في الابنية الخضراء، وهذا يعني تخفيض قدره مايقرب من \$44000 لمساحة قدرها 100 الف قدم مربع من الابنية المشيدة على وفق المقولة الخضراء. فضلا عن ذلك فان المؤشرات التالية تدعم استخدام الطاقة وترفع من كفاءتها في الابنية الخضراء ومنها:- (Kats,et al,2003.p.19)

- تكون كفاءة الطاقة في الابنية الخضراء اكثر مما هو عليه في الابنية التقليدية بحدود 25%- 30%.

- استهلاك الطاقة الكهربائية في مستوى الذروة اوطى.

- في الغالب يكون توليد الطاقة الكهربائية في موقع البناية.

- في الغالب يكون شراء الطاقة الكهربائية الاضافية من المشاريع المنتجة للطاقة المتجددة والتي لا تعتمد على الوقود الاحفوري.

- استخدام هذا النوع من الطاقه سيكون اكثر توافقا مع الحفاظ على البيئة وحمايتها والاقبال من حجم التلوث البيئي.

وتشير الاحصاءات في هذا الجانب الى 50% من استعمال الطاقة في البنايات التقليدية ينصب نحو توفير مداخل داخلي اصطناعي مناسب للافراد المتواجدين في تلك البنايات من تدفئة، تبريد، تهوية، اضاءة. وتمثل فاتورة الطاقة الكهربائية لهذه الابنية ما مقداره 25% من كلفه تشغيل البناية الكلية. ولكن باعتماد الانارة الموفرة للطاقة فانه يقوم بتخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية بما يوازي 65 مليون كيلو واط من الكهرباء ويخفض فاتورة الكهرباء في امريكا بما مقداره 16 مليار دولار سنويا (Becker,et al,1996,p.16). هذا من جانب اما الجانب الاخر فان تأثير الطاقة النظيفة سينعكس ايجابا على تخفيض التلوث في الهواء والحد من ارتفاع درجة الحرارة التي من شأنها تأثر سلبا على البيئة الطبيعية، وكذلك الحد من استخراج الوقود الاحفوري واستخدامه في توليد الطاقة.

### 3- الكفاءة في استخدام الماء:

يعاني العالم عموماً من مشكلات كبيرة في توفير المياه الصالحة للشرب، حيث تشير التقديرات الى انه يمثل 1% فقط من اجمالي المياه المتوفرة على سطح الكرة الأرضية وبالتالي فان التخليص في استهلاك الماء وعبر اعتماد الابنية الخضراء يمكن ان يؤدي الى تخفيض قدره 30% من الاستهلاك للماء الصالح للشرب قياساً بالابنية التقليدية. والجدول رقم (1) يوضح بعض النتائج التي تشير الى هذا الامر والتي تم احتسابها على اساس بناية مكونة من مكاتب تمثل مجموعها مساحه قدرها 100 ألف قدم مربع، وهي تعتبر بناية مثالية لاحتساب كفاءة استخدام الماء للابنية الخضراء، وبتطبيق البناء الأخضر على هذه البناية يمكن ان تحقق تخفيض قدره 975 ألف غالون من الماء سنوياً.

استعمال الماء	
عدد شاغلي البناية	650 شخص
استعمال الماء لكل شاغل باليوم	25 غالون
اجمالي استعمال الماء السنوي للبناية	3.250.000 غالون
كلفة الماء	
كلفة الماء لكل 100 غالون	\$ 1.44
كلفة تصريف الماء لكل 100 غالون	\$ 1.93
مجموع كلف الماء والتصريف لكل 100 غالون	\$ 3.37
مجموع الكلفة السنوية	\$ 14.643
التوفير	
الكلفة الاولى للماء	\$10.983
توفير الماء السنوي 30% لكل 100 غالون	\$ 1.304
التوفير بالماء والتصريف سنوياً	\$ 4.394
فترة عائد بحدود 25 سنة	

جدول رقم (1)

الكفاءة في استخدام الماء في الابنية الخضراء

Source:- Becker , William ,et al ,1996 ,p.14

وتقوم استراتيجية الحفاظ على الماء ورفع كفاءة استخدامه في الابنية الخضراء على اساس اعتماد التصميم الافضل والتكنولوجيا المناسبة المستخدمة في الابنية الخضراء. فضلا عن اعاده تدوير الماء المستخدم في هذه الابنية لكي لا يكون لها تأثير سلبي على بيئة البناية وصحة الانسان التي يشغلها ويمتد الامر الى امكانية الاستخدام لتلك المياه المعاد تدويرها في مجال الري للمزروعات. وهذا من شأنه ان يخفض الاستهلاك للماء بحدود 30% من كمية الماء بهذه الابنية قياسا بالابنية التقليدية.

#### 4- تقليل النفايات:

النفايات المتولده عن اعمال الانشاءات العقارية تمثل 25 % من مجموع النفايات في الولايات المتحدة الامريكية، وهذا من شأنه ان يزيد من الاعباء على الجهات المعنية في كيفية التعامل مع هذه النفايات التي تتمثل في الغالب بالزجاج. الالمنيوم، الفولاذ، الطابوق، المكونات الاخرى المفككة من البناية... الخ. ولكن باعتماد منهج البناء الاخضر فان الامر يتيح لاعادة الاستخدام للكثير من المواد بدلا من رميها في مكبات النفايات، وكما هو حاصل على سبيل المثال في بناء مركز Audulon الاجتماعي في مدينة نيويورك والذي تم بنائه على وفق اسلوب البناء الاخضر وفي اقلية من المواد المعاد تدويرها والذي تم تقدير العمر الافتراضي لهذا المبنى بحدود 100 سنة.

تقوم استراتيجية تقليل النفايات على مبدء اعادة الاستخدام واعادة التدوير للنفايات مرة اخرى للتقليل من حجم النفايات النهائية المرسلة الى مواقع الطمر، لما لهذه العملية من اثار اقتصادية واجتماعية وتربوية على جميع الاطراف. وبقدر تعلق الامر في النفايات الخاصة بالابنية الخضراء والمواد المستخدمة في وقت البناء وخلال دورة حياة الابنية الخضراء فانها تتضمن الاتي:-

- إعادة استخدام المواد المستخدمة في البناء والحد لادنى درجة من عمليات الهدم للتقليل من كمية التحويل لهذه المواد الى مواقع الطمر.
- تخفيض المصادر المتعلقة باستخدام المواد الانشائية التي ليس لها قدره افضل في البقاء والاستخدام.
- التصميم المناسب لتركيبه المواد الذي من شأنه ان يقلل من احتمالات تلفها عند الاستخدام في البناء وما بعد ذلك.
- استخدام المواد الانشائية المعاد تدويرها وزياده نسبتها في اجمال المواد المستخدمة للانشاءات.

#### 5- قياس الكلفة والعائد:

الواقع الفعلي للابنية الخضراء يشير الى ان معدل كلفتها اكثر ارتفاعا من الابنية التقليدية 10-15% ولعل مرد ذلك يعود الى عدد من الاسباب والتي من ابرزها هو:-

- نقص التكامل ما بين المشاريع المستدامة بعضها مع البعض الاخر.
- القصور في الاحتساب الدقيق لكلفة دورة حياة الابنية الخضراء ومضامين مراحلها.
- المحددات التفصيلية في المعلومات التقنية عند اقامه المشروع.

ويشير المجلس الاستشاري الهندسي في كاليفورنيا بان هذا الامر سيستغرق بعض الوقت من اجل ملاقاته والتغلب عليه وبخاصه عندما يشيع استخدام البناء الاخضر ويصبح موضع طلب من المعنيين بالامر. ولقد برهنت العديد من الدراسات الامريكية والدولية على وجود فوائد مالية من مشروع انجاز المباني الخضراء ذات التصميم الجيد من خلال تقليل التكاليف. وعلى سبيل المثال فانه في السنة الاولى من تشغيل واستخدام مقر مركز Genzyme في كل من Cambridge , Massachusetts فقد تم استخدام طاقة اقل بنسبة بلغت 42%

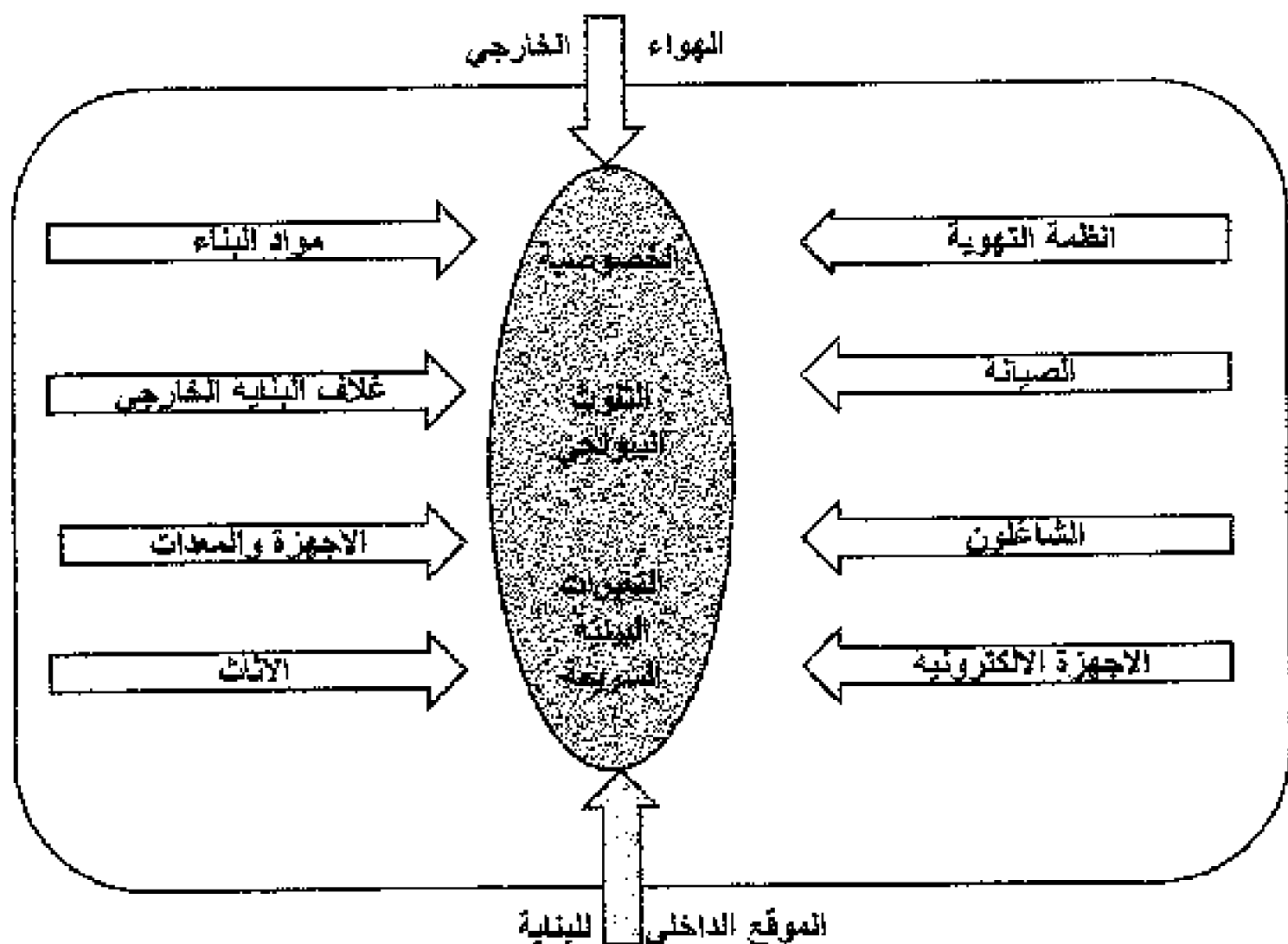
ومياه أقل بنسبة 34% مقارنة بالمباني التقليدية الأخرى للمركز وهذا ما عزز من قدره الانتاجية لنسبة قدرها 15% تقريبا ولتحقق بالتالي عوائد أفضل قياسا بالكلف المترتبة على البناء الأخضر. وبالتالي يمكن القول الى ان النظرة الموضوعية لتحليل الكلفة والعائد للأبنية الخضراء تنطلق من التخصيص المبكر للانفاق على البناء مقابل العوائد المستحصلة طوال دورة حياة عمر المبنى وليس باجزاء محددة من تلك الدورة.

### **البيئة الداخلية للأبنية الخضراء والتأثير على الانتاجية:**

تواجه الأبنية الخضراء مشكلة كبيرة ولفترة قريبة من الزمن وتتمثل في كون المستهلك و/او المستعمل بصورة عامة وفي العديد من دول العالم ولا يستطيع بالضرورة من التمييز في الأهمية ما بين الأبنية الخضراء والأبنية التقليدية. ولعل مرد ذلك يعود مع الاسف الى ضعف الوعي لدى كل منهما بأهمية التوجهات الخضراء وعلى مختلف الصعد ومنها ما يتعلق بالبناء الأخضر. وقد يصل الامر الى ان المستهلك وبخاصة في الدول النامية لا يتعامل مع السلع الصديقة للبيئة (الخضراء) لأنها قد تكون مرتفعة الثمن وأكثر كلفة قياسا بالسلع التقليدية المماثلة لها. وبالتالي فإنه لا يعرف معنى المنتج الأخضر بشكل دقيق ومدى أهميته في الحفاظ على البيئة ومواردها وما يعود عليه من نفع ذاتي بالمحصلة النهائية.

ولكن الحقيقة التي يجب ان يدركها المستهلك و/او المستعمل بان الأبنية الخضراء او التصميم المستدام للأبنية ماهر الى تجسيد حقيقي لمفهوم التنمية المستدامة. لكونه يصب في معالجة الخلل والاضطرابات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتحديات التي تواجهها في مجال الطاقة والموارد الطبيعية المستنزفة، والارتفاع الحاد في الضياعات والهدر في عناصر مدخلات العمليات الانتاجية ومخرجاتها. وهذا ما ينطبق على تأثير الأبنية الخضراء من خلال بيئتها الداخلية على مستوى الانتاجية المتحققة لشاغليها من كوارر عاملة بمختلف التخصصات، وهذا ما تشير اليه الدراسة التي اجراها Kemmila & Lonnqvist, 2003 الى ان

البيئة الداخلية للابنية الخضراء لها تأثير على انتاجية العاملين في تلك الابنية والذي يمثل عامل النجاح المهم في جميع المنظمات ذات التوجهات الخضراء. لما له من تأثير لاحق على العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية كالنمو الاقتصادي وارتفاع مستوى المعيشة، ومن ثم تحقيق الاستقرار النفسي لاحقا. وبهذا الخصوص ايضا وفي دراسته اجراها Greg Kats, 2003 شملت 33 مبنى في الولايات المتحدة الامريكية لقياس تأثير المباني الخضراء على قيمة الانتاجية في العمل، وقد توصلت الى انها ارتفعت من \$37 الى \$55 لكل قدم مربع، وقد كانت هذه الزيادة بسبب الشعور المرضي للموظفين لوجود اجواء بيئية سليمة تتمثل وبالدرجة الاولى في جودة الاضاءة والتهوية ومناخ العمل. ويوضح الشكل (1) مفردات عناصر البيئة الداخلية للابنية الخضراء والتي لها التأثير المباشر وغير المباشر على الانتاجية للعاملين في تلك الابنية وهذه العناصر هي:-



شكل رقم (1)

العناصر البيئية الداخلية المؤثرة على الابنية الخضراء

## 1- مواد البناء والاثاث والاجهزة:

المواد المستخدمة في الابنية الخضراء لا تتبع منها روائح او مركبات عضوية او جزيئات يمكن ان تخلق ضرر صحي على شاغلي هذه الابنية من جراء الاستنشاق او التعرض للحرارة او الرطوبة، والتي من شأنها ان تزيد من فاعلية التأثير السلبي لهذه المواد وما ينتج عنها في اغلب الاحيان من بكتريا ضارة لصحة الانسان وقد تؤدي الى مرضهم او انقطاعهم عن العمل. وبهذا الخصوص فقد اجريت دراسة من قبل Dunckley 2009 على مكتب كبير للمحاماة في استراليا انتقل من بناية تقليدية الى بناية خضراء، وتوصلت هذه الدراسة الى انخفاض نسبة الاجازات المرضية التي يتقدم بها العاملون في المكتب من 39% على اساس متوسط الاجازات السنوية الى 28%. وهذا الامر قد اسهم في تخفيض متوسط التكلفة السنوية من الاجازات المرضية الى حد كبير والتي كانت تتحملها ادارة مكتب المحاماة.

## 2- غلاف البناية:

السيطره والرقابة على غلاف البناية يمكن ان يحول دون دخول اي تسرب هوائي غير مسيطر عليه ورطوبة قد تسببان ضررا في داخل البناية ولشاغليها وبهذا الخصوص قد اجرى Wyun 2004 دراسة تحت عنوان "تأثير الهواء الداخلي على جوده الانتاجيه" وتوصلت الى ان رداءة نوعية الهواء الداخلي في المباني يمكن ان تخفض من انتاجية العمل لدى الموظفين ولنسبة تصل الى 6-9%. كما ان رداءة الهواء الداخلي تؤدي الى التعبير عن عدم الرضى للزوار والمراجعين لهذه المكاتب من تلك الاجواء الرديئة.

## 3- أنظمة التهوية:

المواد والاجهزة المستخدمة في التكييف (تدفئه وتبريد) قد تكون سبب رئيسي في احداث التلوث للهواء الداخلي وبالطريقة ذاتها التي تحدثها مواد البناء. مما

يتطلب الرقابة على هذه الأنظمة والتأكد من سلامتها الصحية وهو ما يتم تطبيقه ومراعاته في الغالب عند تشييد الابنية الخضراء.

#### 4- الصيانة:

دقة اعمال الصيانة في الابنية الخضراء تؤدي الى تقليل او الحد من الاوساخ والغبار والروائح الكريهة وما ينتج عنها من حالات التلوث المختلفة وهذا ما تسعى اليه ادارة الابنية الخضراء في تحقيق الصيانة الدائمة للابنية وبالاعتماد على وكالات متخصصة في مجال الصيانة لملاقات اي خلل يمكن ان يحصل في مكونات ونظام البيئة الداخلية للابنية الخضراء.

#### 5- الشاغلون:

من يشغل هذه الابنية لابد ان يكون متوافق في سلوكه وتعامله مع مكونات ومجالات البناية بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات البيئية المصممة لها بالاساس. وبالتالي فان نجاح وديمومة البناية وطول عمرها الانتاجي يتأثر الى حد كبير بسلوك شاغلي البناية وتفاعلهم الايجابي في خلق بيئة داخلية مريحة ومتوافقة مع مصادر الطاقة المتاحة فيها واسلوب العيش مع التسهيلات المستخدمة في الابنية الخضراء.

#### 6- المجالات الكهربائية والمغناطيسية:

تأثر هذه المجالات في الابنية التقليديه بشكل فعال على صحة الانسان من جراء الاشعاعات المتولده فيها، وتكمن خطورتها في ان اثارها تمتد الى سنوات لاحقه وقد تكون بعيدة نسبيا مما يصعب معرفة تأثيرها السلبي في حينه على صحة الانسان الذي يشغل البناية. ولكن في الابنية الخضراء تكاد تختفي هذه المجالات لكون استخدامها يكون محدود في الغالب ويتم الاعتماد على مصادر البيئة الطبيعية كاساس في الكثير من الاستخدامات الممكنة في الابنية.



وكخلاصة لذلك يمكن الاشارة الى دراسة انجزها Bary Sherman المدير التنفيذي لحلول الانتاجية عام 2008 للمقارنة ما بين الانتاجية المتحققة للموظفين من ذوي الياحات البيضاء (مدراء، موظفي الادارة العليا، الوسطى، المسؤولين التنفيذيين) بلغ عددهم 3200 موظف في عدد من الشركات تعمل في مجال (التصنيع، السيارات، التمويل، التكنولوجيا، التعليم، التأمين، المحاسبة) والتي تشغل مباني خضراء في انجاز اعمالها. وقد توصلت الدراسة الى التطور الحاصل في مستوى انتاجية العاملين وكما يوضحها الجدول رقم (2) ولعدد من المؤشرات والتي تصب في نهاية الامر في صالح الاداء والنتائج المالية لهذه الشركات.

طبيعة العمل	2006 (ساعة)	2007 (ساعة)	% للتغير
التعامل مع البريد الإلكتروني	9.4	7.3	-22
التعامل مع البريد الورقي	1.2	1.0	-17
الوقت المستغرق في معالجة	3.0	2.2	-27
زيادة ساعات العمل	5.8	4.4	-24
تخفيض العطل	4.3	3.0	-30
اجراءات العمل	4.6	3.8	-17
التخفيض من المصروفات	4.6	4.3	-19
تراكم العمل	3.0	2.2	-27
استقطاب الموظفين	2.0	2.1	+5

جدول رقم (2)

أثر البيئة الداخلية في الابنية الخضراء على انتاجية العمل

Source:- [www.peppproductivitysolution.com](http://www.peppproductivitysolution.com)

### التوجهات نحو البناء الاخضر في بعض من دول العالم:

تعزيزا لما تم طرحه من اطار النظري فيما سبق عن الابنية الخضراء نستعرض في ادناه وبشكل مختصر ومركز لنماذج مختلفه من التوجهات نحو البناء الاخضر لبعض من دول العالم التي هي في مصاف الدول المتقدمة والاخرى من

الدول النامية. والحقيقة التي نخرج بها من هذا العرض هو تأثير الأهمية التي تشعر بها دول العالم المختلفة لموضوع الابنية الخضراء (المستدامة) وما تحققه المقاولة المستدامة لاحقا من تأثير ايجابي على البيئة الطبيعية فضلا عن التحول لاستخدام الطاقة النظيفة للحفاظ على صحة الانسان. وفي ما يلي توضيح لبعض من هذه الدول وممارساتها في التوجه نحو البناء الاخضر.

( [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) )

### **1- الولايات المتحدة الأمريكية United States of America**

أسست في أمريكا العديد من الجهات والمنظمات الساعية الى تحقيق برامج البناء الاخضر ويعد مجلس البناء الاخضر الأمريكي والذي تأسس عام 1990 هو الافضل في قيادة التوجهات نحو تحقيق الاستدامة في الطاقة والتصميم البيئي للابنية. وهو بذات الوقت منظمة غير ربحية هادفة الى الترويج لقطاع الانشاءات الخضراء. وفي عام 2008 بلغ عدد المنظمات المشتركة في هذا المجلس ذات الاهتمام بالبناء الاخضر بحدود 17000 منظمة تعمل على انشاء اماكن صحية وملائمة للبيئة وللعيش والعمل من جانب، ومحقة لعوائد ربحية مناسبة من جانب اخر. ومن اجل ذلك فقد طور المجلس العديد من البرامج والخدمات في مجال البحث والتطوير في الصناعات الانشائية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. فضلا عن القيام بعمليات ارشادية وتربوية وحلقات دراسية على الانترنت لتعليم المهتمين بهذه الصناعة والجمهور في أهمية الابنية الخضراء.

وقد اقر مجلس النواب الأمريكي عام 2008 مشروع الوسائل المدرسية للقرن الحادي والعشرون الى انشاء المدارس الخضراء. وتم رصد مبلغ قدره 20 مليار دولار لانشاء هذه المدارس على مدار 5 سنوات قادمة من اقرار المشروع. وفي عام 2009 اقر المجلس ايضا تخصيص 4.5 مليار دولار لغرض تطوير استخدامات الطاقة البديلة في الابنية الخضراء.

وتشير الإحصاءات الى انه تبلغ نسبة المباني السكنية الخضراء ما قدره 3% من مجموع مباني السكن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في عام 2007، وتم التسويق سنويا لما قيمته 2 مليار دولار تقريبا من المساكن الخضراء. ويشير الاستطلاع ذاته الى ان 85% من اصحاب المساكن الخضراء هم سعداء جدا في سكنهم الجديد، يشير 28% من هؤلاء ان شرائهم للمساكن الخضراء جاء بسبب تأثرهم بالمحادثات الشخصية مع اشخاص يمتلكون مساكن خضراء.

( [www.enviromentalleader.com](http://www.enviromentalleader.com) )

## 2- المملكة المتحدة United Kingdom

روجت جمعية التوعية للابنية الخضراء Association for Environment Conscious Building (AECB) ومنذ عام 1989 للابنية المستدامة حيث وضعت التعليمات الخاصة بمتطلبات البناء الاخضر في بريطانيا من حيث مستوى العزل الحراري والسماح الاخرى في استدامة مقاولات البناء. اما في ويلز Wales فان الدعم للبناء الاخضر يأتي من منظمات غير هادفة للربح ومن ابرزها Rounded Development Enterprises في مدينة كاردف، حيث توجد افضل بناية خضراء في المملكة المتحدة في شارع المراكز الاعلامية.

وفي عام 2009 تم تشريع قانون الزم بموجبه الشركات العاملة في مجال المقاولات بالحصول على شهادة الطاقة للابنية، والتي تمثل حجم الطاقة التي تحتاجه كل بناية يتم تصميمها وتنفيذها لاحقا ليتم الموافقة عليها وفق شروط مجلس البناء الاخضر البريطاني. علما بان الابنية التقليدية تنتج ما يقرب من 17% من اشعاعات الكربون في المملكة المتحدة.

## 3- الهند India

تم تشريع مجلس البناء الاخضر الهندي India Green Building Council في عام 2001 والذي يهدف الى التشجيع لتبني واسع لمفاهيم الابنية الخضراء

والصناعة الهندسية التي تكون صديقة للبيئة. وقد حصل هذا المجلس على شهادة الاجازة في العمل من مجلس الابنية الخضراء الامريكي، ويقوم هذا المجلس في عمله على مبادئ رئيسة هي:-

- تطوير مواقع الاستدامة.
- الحفاظ على الماء.
- كفاءة الطاقة.
- اختيار المواد.
- جودة البيئة الداخلية للابنية.

وقد بلغت مجوع الابنية الخضراء في الهند في عام 2003 بحدود 1450 مشروع ولتمثل مساحة قدرها 1.02 مليار قدم مربع. وتتضمن هذه المشاريع ابنية لمكاتب الشركات، فنادق، مستشفيات، مطارات، ابنية سكنية، مدارس...الخ. علما بان عدد المنضمين الى هذا المجلس من الشركات ذات التوجه الاخضر في البناء قد بلغ في عام 2011 مايقرب من 1300 شركة.

#### 4- ماليزيا Malaysia

يقوم معهد المعايير والبحث الصناعي الماليزي Standards and Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) بالترويج لتقنيات البناء الاخضر باعتباره جهة استشاريه وتنفيذية تتولى مهام التصميم للابنية الخضراء في ماليزيا. فضلا عن جمعية المهندسين الماليزية والتي قامت باصدار دليل البناء الاخضر في عام 2009، وتهدف من وراء ذلك الى تصميم ابنية مستدامة وصديقة للبيئة ويلقى هذا التوجه والمشروع دعما كبيرا من الحكومة الماليزية.

وتهدف هذه الجهات وبالتعاون مع مصممون ومهندسون ومقاولون نحو تبني مشاريع البناء الاخضر والتي تتوافق مع الاهتمام بالقضايا البيئية ذات التماس

المباشر مع حياة الإنسان والحفاظ على البيئة الطبيعية من حيث استخدام الطاقة البديلة والكفاءة في استخدام الموارد المائية المتاحة. واخذين بعين الاعتبار الطبيعة المناخية والجغرافية لماليزيا والمصادر المتاحة فيها من الموارد الطبيعية.

#### 5- جنوب افريقيا South Africa

تم تأسيس مجلس الابنية الخضراء في جنوب افريقيا عام 2007 وقد تم الاسترشاد والاعتماد في تكوين هذا المجلس على تجربة مجلس البناء الاخضر في استراليا. حيث يقوم المجلس في تزويد الشركات والمقاولين في مجال البناء بالمقاييس والارشادات لتحقيق البناء الاخضر، وما يعقب ذلك من تقديم شهادة تشير الى الاعتراف بكون الابنية المنفذه هي خضراء فعلا.

وكانت الخطوة الاولى للمجلس الاخضر في جنوب افريقيا هو نشر دليل عام وبشكل تجريبي للابنية الخضراء وذلك في عام 2008. وقد انصب هذا الدليل في جوهره على كيفية استغلال وتوفير الطاقة على وفق المعايير المعتمدة في جنوب افريقيا. وقد صاحب ذلك حملة اعلامية وترويجية للابنية الخضراء وعبر المجلة الالكترونية الخضراء الشهرية لجنوب افريقيا، والتي قامت بارسال مضامين الحملة الى الاطراف المعنية في تحقيق الاستدامة المقاولاتية الخضراء.

## المصادر المعتمدة في الفصل

أولاً: الكتب والنشریات:

- 1- Kotler, Philip & Armstrong, Gray, **Principles of Marketing**, 11<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice- Hall, 2007.
- 2- Martin , Dione & Schouten , John **Sustainable Marketing** ,1<sup>st</sup> ed ,Prentice Hall ,2011
- 3- Parsons, Elizabeth & Maclaran , Pauline. **Contemporary issues in Marketing & Consumers Behavior**, Butterworth- Heinemann, 2009.
- 4- Becker , William , et al ,**Sustainable Building Technical Manual** , 1<sup>st</sup> ed , Public Technology , Inc ,USA,1996.
- 5- Katz ,Grep ,et al ,**The costs and financial benefits of green building**, A report of California's Sustainable Building task force , October ,2003.
- 6- Lockwood, Charles , **Building the Green Way** , Harvard Business Review on Green Business Strategy ,1<sup>st</sup> ed , USA, 2007.
- 7- Zane ,Satterfield ,**Green Building** ,Tech Brief ,Published by the National Environmental Services Center ,Vol.8,No.4,2009.

ثانياً: المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.ne.wikipedia.Org/wiki/Environment\\_Management](http://www.ne.wikipedia.Org/wiki/Environment_Management)
- 2- [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com)
- 3- [www.environmentalleader.com](http://www.environmentalleader.com)  
GM. Aims for third LEED with water Recycling sold ,composition , May 15,2012.
- 4- [www.pepproductivitysolutions.com](http://www.pepproductivitysolutions.com)  
PEP.Productivity solutions. Inc ,office workers Make Gains productivity ,May 1,2008.



الفصل الرابع عشر

قواعد المقارنة

Benchmarking





## الْفَصْلُ الرَّابِعُ عَشْرُونَ

### قواعد المقارنة

#### Benchmarking

#### المقدمة:

تعد قواعد المقارنة بحق النشاط المهم والرئيسي لمنظمات الأعمال المعاصرة والمنفتحة على البيئة في عالمنا اليوم. وبالتالي فإن الهدف الأولي الذي يرمى منها، هو تقييم الإجراءات المناسبة في كيفية تقديم المنتج (سلع، خدمات) بشكل مماثل لما يفعله المنافسون الذين لهم مكانة وقوة أفضل في مستوى الأداء والإنتاج. وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه دون إجراء المراجعة والمقارنة الداخلية والخارجية لجميع البيانات المتعلقة بالأداء وباتجاه بلوغ المستوى الأفضل. فضلا عن عملية التحليل لكيفية وصول الآخرين الى ذلك المستوى من الرقي في الأداء الذي يمكن أن يقتدي به الآخرين.

وفي هذا الفصل سيتم التركيز على استعراض الجوانب التالية:-

- 1- التعريف بماهية ومعنى قواعد المقارنة كمصطلح حديث ومعاصر في عالم إدارة الأعمال وبخاصة في أدبياتنا العربية.
- 2- التعرف على تجارب عالمية رائدة سواء كان لشركات أو منظمات عامة أو دول، وما يمكن أن يتيح المجال للاسترشاد بها في إجراء دراسات مقارنة لمنظماتنا العربية.
- 3- إشاعة ثقافة قواعد المقارنة أكاديميا وبما يمكن أن ينعكس بالنالي على منظمات الأعمال، لكي تعي وتدرس وتتعلم عن أنشطة المنظمات الرائدة في مجال عملها. وان ترتقي في أدائها الى ذلك المستوى الذي يمكن أن يجعلها مبدعة ومحقة لأهدافها بشكل أفضل.

4- التعريف بالخطوات الممكن اعتمادها في تطبيق قواعد المقارنة وتبسيط الضوء على وجهة الاختلاف أو التوافق بينها وبين مصطلحات مشتركة تصب في خدمة أعمال المنظمة، وتتمثل بإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تقييم الأداء.

### تعريف قواعد المقارنة Benchmarking definition

تعزى التغيرات الكثيرة الحاصلة في استخدامات منظمات الأعمال في أمريكا وأوروبا للطرق والأساليب التقنية في أعمالها، وما تحقق من نجاحات واضحة في مجالاتها التنافسية المختلفة. وبخاصة في أعقاب عام 1999، إلى استخدام تلك المنظمات لقواعد المقارنة وكما أشارت إلى ذلك الكثير من الدراسات. ويقصد بمصطلح قواعد المقارنة بشكل عام على أنه "تعبير عن العمليات المتعلقة بالبحث والتبني لأفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير وزيادة كفاءة المنظمة" (Ratchaniphen Phonyiam, 2012, p.575). وهذا يعني بأن قيام المنظمة بهذا الأمر من شأنه أن يمكنها من إدراك نقاط ضعفها قياساً بالآخرين، وهو ما يشجعها على تحسين وتطوير قدراتها التنافسية وبما يتوافق مع قدرات المنظمات المنافسة الأخرى.

ففي دراسة أجريت عام 1994 على أفضل 1000 شركة في المملكة المتحدة، وجد بأن 74% منها تعتمد على قواعد المقارنة في تطبيقاتها وأعمالها المختلفة. ولترتفع هذه النسبة في عام 1996 إلى 85%، ولتكون بذلك أكبر مما هو عليه في الولايات المتحدة الأمريكية (Ahmed&Rafiq, 1998, p.225) بل أن الأمر لا يتوقف عند هذا المؤشر الرقمي والذي يعبر عن حقبة تاريخية سابقة نسبياً، إنما نرى الأمر بوضوح ومتمثل في شركة Xerox التي تعد بحق الرائدة في اعتمادها لهذا المنهج العلمي التطبيقي، ولا زالت تعتمد كمسار في عملها لمقارنة موقعها التنافسي قياساً بما هو عليه من المنافسين الآخرين. (Fernandez et.al, 2001, p.281)

وقد يكون من الصعب ابتداءً تبني تعريف محدد لقواعد المقارنة ولعل ذلك يرجع لأسباب كثيرة، وفي مقدمتها هو الزاوية التي ينظر من خلالها الى مفهوم وأبعاد ودور قواعد المقارنة وتطبيقاتها في المنظمة. وما ينجم عنه من تشابك وتتداخل في تحديد الاتفاق الكلي على التعريف. وكذلك انعكاس الاختلاف ما بين تخصص منظمات الأعمال فيما إذا كانت صناعية، تسويقية، خدمية، غير هادفة للربح، حكومية... الخ، على تحديد التعريف لهذا المصطلح. فضلاً عن كونه يتسم بالمعاصرة والحداثة قياساً بغيره من المواضيع التي تم طرحها في مجال إدارة الأعمال.<sup>(\*)</sup>

وعليه فإنه سيكون لازماً علينا أن نستعرض عدد من التعاريف التي يمكن أن تبين من خلالها التباين في وجهات النظر حيال التعريف وبما يتيح لإعطاء تفاصيل أو مضامين لهذا التعريف أو ذلك. فقد عرفت بشكل مبسط ابتداءً على أنها "الأداة المتاحة نحو تحديد الأهداف الضرورية والتعلم من المنافسين للبحث عن أفكار جديدة" ( Balm,1996,p.28 ) وهذا التعريف يتضح بأنه قد فسر معنى قواعد المقارنة في مرحلة تعبر عن المنافسة، وكونها أداة لمواجهة المنافسين عبر البحث عن أفكار جديدة والتعلم من الآخرين لكي تبقى وتتطور في عملها. وبهذا المعنى فقد عرفت أيضاً على أنها " البحث عن أفضل التجارب التي يمكن اعتمادها وتبنيها في أداء عمل المنظمة" أو "التركيز الخارجي نحو تحقيق الأنشطة الداخلية، الوظائف والعمليات لاتجاز وتحقيق التحسين المستمر" ( Delepachitra & Beal ,2002,p.410 ) وهذين التعريفين رغم كون كل واحد

---

(\*) لا يقتصر الأمر على هذا فحسب بل أن الترجمة العربية لازالت موضع تجاذب واختلاف، حيث يمكن تسميتها على أنها.... قواعد المقارنة، قوائم المراجعة، القواعد المرجعية... الخ.. ولكننا نتفق مع التسمية "قواعد المقارنة" للابتعاد عن كلمة المراجعة التي قد تنحصر في حدود الأداء المحاسبي والمنصب على عملية التدقيق. أو على كونها قواعد ثابتة يتم على ضوئها مراجعة أداء المنظمة، وبالتالي يكسبها صفة السكون والثبات وعدم التأثير بالمتغيرات الأخرى المحيطة بهذا المفهوم وامتداده البيئي وكما سيتضح من التفاصيل.

منهما يركز على جانب معين، ألا أنهما يتكاملان مع بعضهما لتحديد تعريف شامل وأوسع لقواعد المقارنة، يؤثر حالة الترابط الموضوعي ما بين ما هو خارج المنظمة من متغيرات ومنافسين، وما هو داخل المنظمة من أنشطة وفعاليات حاکمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وبالتالي فقد عرفت وتأسيسا على ذلك على أنها " التطابق والتنفيذ لأفضل التجارب لتحقيق نتائج ذات قيمة أكبر للزبون ولمستوى أداء الأعمال" ( George & Weimerskirch ,1998,p.180 ). وهذا التعريف ينصب على النظر الى كون قواعد المقارنة بأنها أداة قوية للارتقاء بمستوى الجودة، لكونها ستكون علامة دالة لمدى تطور أعمال المنظمة، وبذات الوقت يمكن تشبيهها على أنها عين رقابية على تلك الأعمال المنجزة، ومن خلال مؤشر مهم يتمثل في مدى تحقيق القيمة الأكبر للزبون.

وفي تعريف يمكن أن نراه شامل ومتضمن لأبعاد مهمة في ذلك هو ما جاء بتعريف Michael Spendolinivt في كونها " العمليات التنظيمية المستمرة لتقييم المنتجات والخدمات وأداء العمل في المنظمة للتعرف وتوضيح أفضل التجارب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة لغرض التطور والتقدم". ( 2002,p.474, Mc Gaughey ) وهذا التعريف يتضمن في طياته العناصر الأساسية التالية:-

- **التقييم Evaluation** وهو الهدف الرئيسي من اعتماد قواعد المقارنة لكونها تنصب على تقييم الأداء المستهدف وقياسه وتأشير مستوى النجاح أو الفشل المتحقق منه.
- **الاستمرارية Continuous** طالما عمل المنظمة مستمر والمنافسة قائمة ومتجددة في سوق الأعمال، أذن فإن قواعد المقارنة يجب أن تتصف بالاستمرارية لمواكبة حالة العمل المستمر، لكون المنافسين لا ينتظرون أو يتوقفون لحين وصول الآخرين إليهم.

- أفضل التجارب **Best practices** تركز قواعد المقارنة على التجارب والنشاطات الناجعة أكثر مما تركز على تحليل المنافسة. لكونها لا تنصب على ماذا **What** ينتج المنافسون ؟ بل كيف **How** يقومون بذلك. وبطبيعة الحال هذه التجارب الأفضل لا تنحصر في حدود المنتج المقدم أو الخدمة، بل يمتد إلى العمليات المتحققة في ذلك.

- النظامية **Systematic** لا تعني قواعد المقارنة على أنها عملية المصادقة على الطريقة التي يمكن أن تعتمد في جمع المعلومات، بل هي أكثر من ذلك في كونها طريقة نظامية ومهيكلية، وخطوات متعاقبة في عمليات تقييم الطرق والأساليب الحاصلة في سوق المنافسة.

- التطوير **Improvement** تمثل الهدف المهم لقواعد المقارنة في كونها تنصب على تطوير العمليات في المنظمة وبما يحقق ذلك التأثير الفاعل نحو انتقالها إلى مستوى أفضل قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك على الأمد القصير أو الطويل.

وأخيرا وليس آخرا، ففي تعريف اتفقت عليه اغلب المراجع المعتمدة في هذا البحث والذي قدماه **Dattakumer & Jagadeesh, 2003** على أنها " العمليات المستمرة لقياس منتجات وخدمات وكلف أعمال الشركة وتجاربها المنفذة والتي يمكن مقارنتها مع منظمات مشابهة لها ورائدة في ذات المجال من العمل". ( **Southard & Parente , 2007,p.162** ) وهذا التعريف أو مضمونه في الحقيقة لا ينظر إلى قواعد المقارنة على أنها تعني مقارنة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة قياسا بالمنافسين فحسب، بل أنها تركز أيضا على مسألة إجراء المقارنة في العمليات والتجارب ما بينها، والعوامل المعيارية في مستوى الأداء من سرعة ووقت محدد للإنجاز. فضلا عن كونها تمثل ثقافة **Culture** لأنها تنصب على الاقتداء بنجاحات الآخرين والتعلم **Learning** لاعتماد ذلك كأساس في التغيير بالعمليات، لتقديم مخرجات أفضل مما كان عليه قبل اعتماد قواعد المقارنة.

## مفهوم قواعد المقارنة:

تأسيسا على ما تم استعراضه من تعاريف لوجهات نظر مختلفة لقواعد المقارنة، فإن التعمق في الموضوع يتأثر من خلال تحديد مفهومها وما يمكن تلمسه من جوانب ضمنية وتفصيلية تعطي للموضوع الشمولية والموضوعية لتأثير معناه وبعده الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.

فقواعد المقارنة يمكن أن ينظر إليها ابتداء على أنها أسلوب لتطوير مستوى الأداء المتحقق في المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال (الصناعة) والتي يكون أدائها هو الأفضل. وبالتالي فإن المنظمة القادرة على أن تعي وتتعلم كيف يمكن أن تؤدي المنظمات الأخرى عملها بشكل أفضل، فإنه سوف تتمكن في أن تحقق أداء أفضل وبشكل مؤثر وفعال عما كانت عليه في مرحلة سابقة.

وعليه فإن قواعد المقارنة هي طريقة لتطوير العمليات من خلال النظر والتعلم Looking & Learning من الآخرين عبر المقارنة معهم، وعلى أساس ما يحققونه من أداء متقدم. على اعتبار أن الأداء هو ليس شيء ثابت، بل يتغير بتغير الزمن والأدوات وتعاضم وتتورع الخبرة وتراكمها. إذن فإن قواعد المقارنة هي عمليات مستمرة وطويلة الأمد ويتطلب من القائمين عليها إشراك جميع أقسام المنظمة في البحث عن ما هو أفضل عمل يمكن يقوم به الآخرون، وكيف يفعلون ذلك.. وهو الأمر المهم في التبنى الأولي لمفهوم قواعد المقارنة والتي يمكن توضيحها بالمربع (1).

- وجود الرغبة الحقيقية في التعلم لاستيعاب مستوى الجودة المتحققة في الأداء وتطبيق التحسين المستمر في العمليات.
- مقارنة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة مع النماذج والتجارب المميزة والتعلم لمعرفة أبرز الخصائص التي تتمتع بها تلك المنظمات أو العمليات المؤداة فيها.
- البحث عن الفرص المناسبة لتحقيق التقدم المطلوب في الأداء بالمقارنة مع نماذج متطورة ورائدة لمنظمات الأعمال.

### مربع (1)

#### التبني الأولي لمفهوم قواعد المقارنة

Source:- Karlof , 1996 , p.6

ولكن هذا الأمر يقود الى القول بان مفهوم قواعد المقارنة لا يركز تحديداً على عملية المقارنة والبحث في الجوانب الكمية بالأداء المتحقق لدى الآخرين فحسب، بل أن الأمر يمتد الى فهم وأدراك مسار العمليات المتحققة والفعالة لتلك المنظمات، والبحث في أسرار النجاحات التي حققتها، وكيف وصلت الى ذلك..... ومن هنا يكون من الخطأ النظر الى مفهوم قواعد المقارنة على أنها بداية أو نهاية الى شيء ما، أو أداة للوصول الى نتائج محددة ترغب المنظمة في بلوغها، بل هي ابعاد من ذلك بكثير وكما مؤشر في المربع (2) والذي يوضح الأبعاد التي يمكن أن يأخذها مفهوم قواعد المقارنة....

- دراسة منهجية:- خطوات نظامية معتمدة تقود الى نتائج موضوعية.
- عمليات استكشاف:- البحث عن صيغ التعلم أكثر من البحث عن شيء محدد.
- طريقة للتطور:- السعي لاستكشاف أفضل التجارب والممارسات في المنظمات الأخرى لتبنيها واعتمادها.
- فرصة للتعلم:- الاقتداء بالآخرين والسعي لتحقيق مستوى أفضل في الأداء لتصحيح مسار العمل.



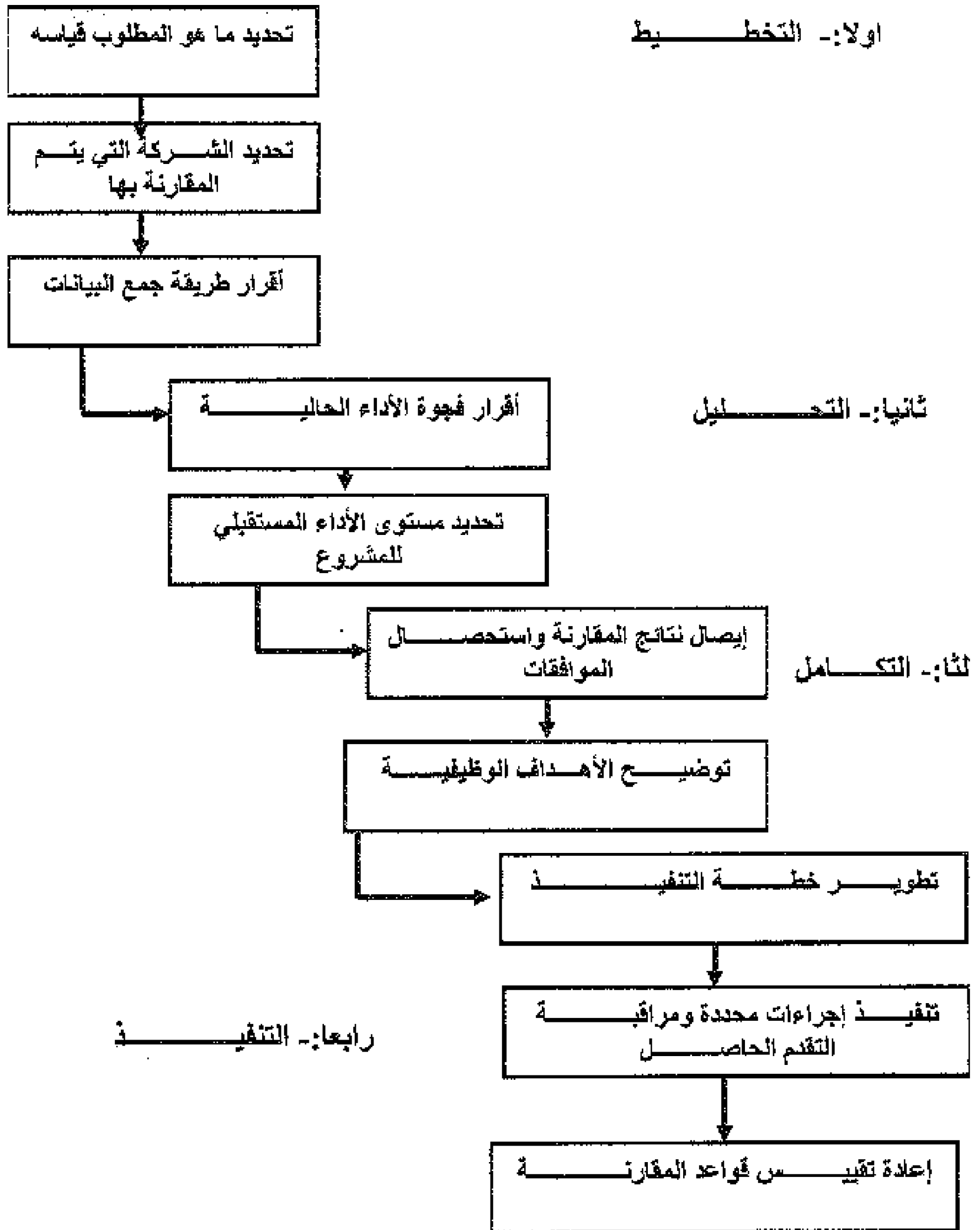
- تعهد اداري:- التزام طويل الأمد واستخدام متعدد من المصادر لتلويح التجهيزات التي وضعت لتحقيق النجاح.
- اعتماد المعيارية:- تحديد للمعايير الواجب تلويحها وبأفضل صورة، وغير تفوق مستمر للعمليات.
- عمليات مستمرة:- دورة، متى ما بدأت المنظمة باعتمادها فإنها لن تتوقف طالما كان الهدف هو التغير نحو الأفضل.

## مربع (2)

### أبعاد مفهوم قواعد المقارنة

Source:- U.S Patent & Trademark office

ولتأشير أوضح لمضمون وخطوات اعتماد مفهوم قواعد المقارنة، فلا بد من الإشارة بأنه قد وضعت نماذج متعددة لتطبيق المفهوم، ولكن النموذج الأكثر اعتمادا هو الذي وضع من قبل شركة Xerox والمسمى بالخطوات العشر لقواعد المقارنة والذي يمكن توضيحه في خطواته الرئيسية والفرعية بالشكل (1).



شكل (1)

الخطوات العشر في تطبيق قواعد المقارنة (شركة Xerox)

Source:- Finnigan , 1996 , p.24

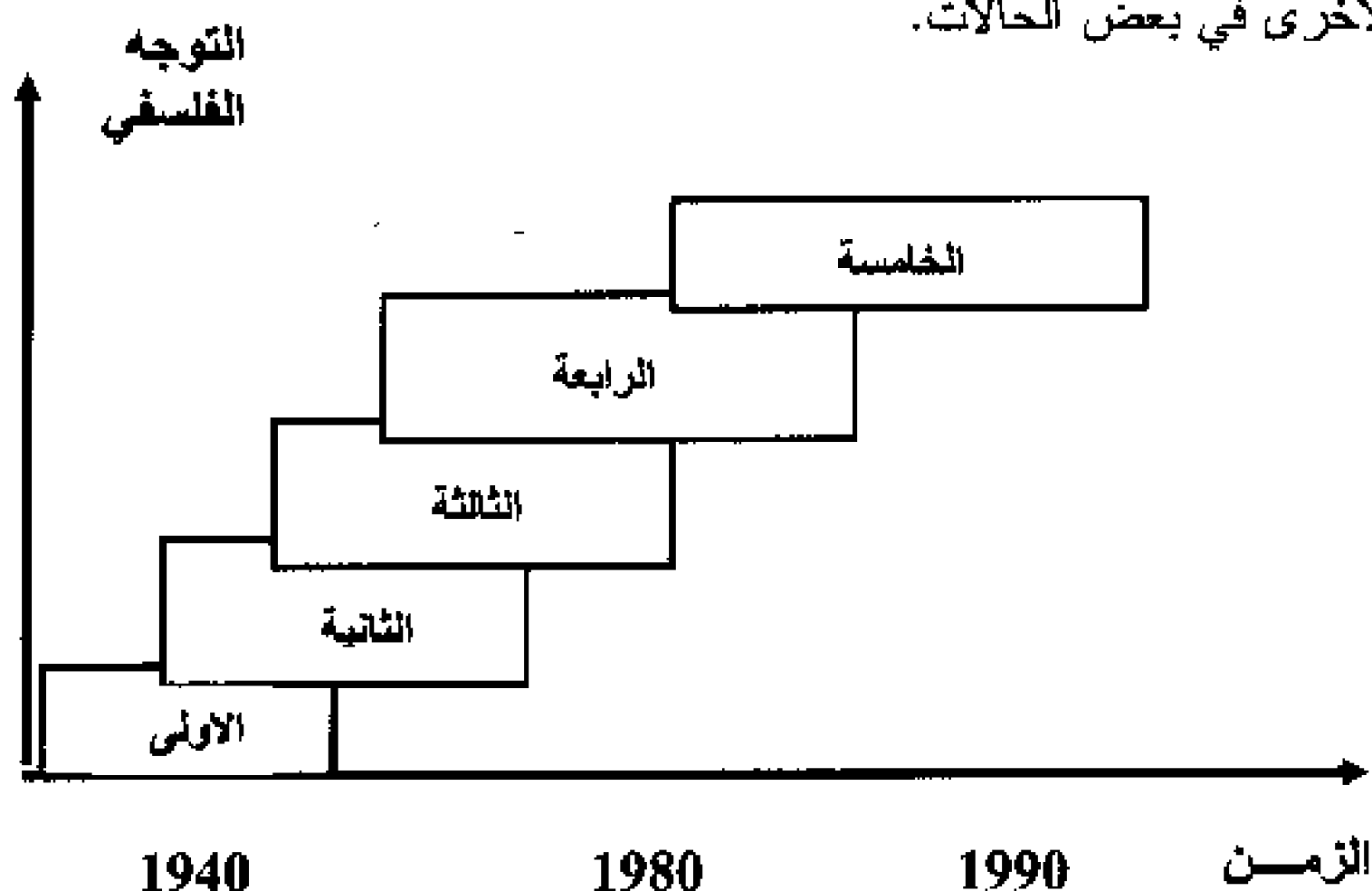
## التطور التاريخي لمفهوم قواعد المقارنة:

تشير الدراسات الى أن اليابانيين كانوا السباقون في ابتكار أو تكوين ملامح هذا المفهوم، على الرغم من كونهم لم يكونوا الأوائل في التطبيق. ففي عام 1950 قام Taichi Ohno والذي كان يمثل شركة Toyota للسيارات بزيارة الى محلات السوبر ماركت في أمريكا للاطلاع والتعرف على كيفية تطبيق نظام الخزن المعتمد لديها وحركة التجهيز للمواد المختلفة. ونتج عن تلك المعاشة الميدانية أن طور مفهوم الخزين وحركة السيطرة على المخزون عبر نظام حديث أطلق عليه "الإنتاج في وقته" (\*) \* (JIT) Just In Time وما تمخض عنه من استخدام ضمني لما يسمى بنظام أو عربات Kanban والتي تمثل عربة التجهيز للمواد الأولية أو المصنعة الداخلة في عمليات الإنتاج، والتي تصل الى خطوط الإنتاج على وفق توقيتات زمنية دقيقة للإيفاء بعملية الإنتاج وتقليص وقت التجهيز والضياع الحاصل فيما سبق وقبل اعتماده. (Boulter, 2003, p.529)

ومقابل ذلك قامت شركة Xerox بزيارة متقابلة الى اليابان للاطلاع على تجارب الشركات المنافسة لها في ذات المجال من العمل وبخاصة شركة Canon لأجهزة التصوير. بهدف التعرف وعن كثب على تجربتهم في أسلوب ونمط الأعمال لتكوين المشاريع المشتركة للمصانع Joint – Venture والتي نتج عنها اعتماد أساليب جديدة للارتقاء وتطوير مستوى الجودة للمنتج المقدم، وما يقابله بذات الوقت من تخفيض للتكاليف. (Blakman, 2002, ....) وهذا يمثل احد نتائج اعتماد أنظمة الإنتاج الحديث JIT والتي جعلت العلاقة بين الجودة والكلف علاقة تراكمية (مشتركة) بدل من أن تكون علاقة تبادلية (وتتمثل بالتركيز على عنصر الجودة أو الكلفة أو المرونة أو التسليم كل على حدة عن العنصر الآخر).

(\*) هناك اجتهاد واختلاف في تعريب المصطلح وذلك حسب النشاط الذي يمارس فيه. وقد شاع بهذه التسمية في إدارة الإنتاج والعمليات أو ما يقارب ذلك من أنشطة. على الرغم من الترجمة الحرفية له هي 'في الوقت المحدد'.

ولاستعراض المراحل التاريخية لتطور مفهوم قواعد المقارنة فإنه يمكن تحديدها بالشكل (2) والذي يشير الى كونه قد ابتدأ في عام 1940 تقريبا، وعلى الرغم من كونه قد عرف في حدود عام 1970 عندما طبق من قبل شركة Xerox. ويظهر كذلك بأن هذه المراحل متداخلة فيما بعضها، وقد يصعب فرز الواحدة عن الأخرى في بعض الحالات.



شكل (2)

مراحل تطور مفهوم قواعد المقارنة

Source: - Ahmed & Rafiq, 1998, p.227

وبشكل مختصر يمكن أن تتمثل هذه المراحل بالآتي:-

### 1- قواعد المقارنة العكسية Reverse Benchmarking

وتسمى Reverse Engineering على اعتبار أن قواعد المقارنة لم تكن معروفة وقت ذلك، وتنصب هذه المرحلة على أساس البحث في أجزاء محددة من العمليات الهندسية واختبارها وتطويرها كي يمكن الرجوع إليها لغرض التصحيح

أو المقارنة لأعمال قادمة. فضلا عن البحث في أساليب تحليل المنافسة ووضع المنتج في السوق.

## 2- قواعد المقارنة التنافسية Competitive Benchmarking

تمتد هذه المرحلة للفترة 1976-1986 والتي أصبحت نموذجا يمكن اعتماده لأغراض المنافسة مع الآخرين بعد أن نجحت شركة Xerox في تطبيقه وكانت الرائدة في ذلك، وما انعكس بالتالي على قوة مركزها التنافسي.

## 3- عمليات قواعد المقارنة Process Benchmarking

تمتد هذه المرحلة للفترة 1982-1988 وتتصب على تطوير الأفكار المتعلقة بقواعد المقارنة لأن تكون خارج الإطار الضيق الذي ينحصر في حدود المنافسة، والانتقال للبحث في إسهامات وأبعاد جديدة. لتمثل تقنية دقيقة للمساعدة في أحداث التغير في التنفيذ المعتاد نحو الأفضل.

## 4- استراتيجية قواعد المقارنة Strategic Benchmarking

تمتد للفترة 1988-1993 وتهدف الى البحث في التغيرات الرئيسية الحاصلة أو الممكن حصولها في بيئة الأعمال، وعدم اقتصار ذلك على حدود العمليات الحاصل داخل المنظمة. وبالتالي فإنها تمثل القدرة على رسم المسار المناسب لتحقيق المعرفة في التخطيط الإستراتيجي المناسب، وتحليل المنافسة، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل، وجمع البيانات التي تصب بمجملها في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

## 5- عالمية قواعد المقارنة Global Benchmarking

تمثل المرحلة الممتدة من عام 1993 ولوقت قريب الحالي والتي أصبح ينظر من خلالها الى فلسفة قواعد المقارنة على أنها امتداد الى حدود العالم المختلفة، ولا تنحصر في حدود بيئة الأعمال المحلية أو القريبة الى المنظمات التي تعتمد عليها وتتفاعل معها.

ومن المناسب الإشارة في القول هنا بأن هذه المراحل هي الأكثر اتفاقا عليها من قبل الكتاب والباحثين. رغم أن هناك من يضيف مرحلة سادسة تبدأ من بدايات الأنفية الثالثة لتتوافق مع التغيرات الحاصلة في هذه المرحلة وتسمى بمرحلة " تعلم المقارنة " Benchlearning كونها تركز على كيفية التعلم من الآخرين لتغير اتجاهات المنظمة وثقافتها بما يتوافق مع الاستجابة للزبون. ( Kgro , 2003 , p.214 ) وهناك أيضا من يرى بأن المرحلة الأولى قد ابتدأت في عام 1950 وليس في 1940. وهذا لا يفسد من الموضوع شيء في حدوده التاريخية لأنها كانت تمثل بداية المخاض الفكري الجديد في مجال إدارة الأعمال.

### الأنماط المعتمدة في قواعد المقارنة:

تتمثل الأنماط بالمجالات أو التوجهات التي يمكن من خلالها اعتماد قواعد المقارنة، حيث يمكن أن يكون هنالك أكثر من تصنيف يتم على ضوءه تحديد هذه الأنماط. وقد يرتبط ذلك بالبعد الإستراتيجي أو العملياتي المطلوب من اعتماد قواعد المقارنة. وبحسب المستوى الوظيفي الذي تمارس به تلك القواعد لاعتمادها للمقارنة. أو أن يكون النمط المعتمد مقترن بالنتائج المتوخاة تحقيقها من اعتماد قواعد المقارنة وكيفية العمليات التي تؤدي. وبالتالي يرتبط هنا دراسة وفهم كيفية جعل المدخلات ذات قيمة أكبر وفاعلة بشكل أفضل ومؤثر عندما تكون مخرجات. ( Hinton ,2000 ,p.54 ) ويمكن أن ينظر الى هذه الأنماط المعتمدة على أساس التوجه المعتمد فيها من قبل الإدارة، وبالتالي يمكن تقسيمها الى نمطين رئيسيين هما: - ( Slack,et al,1998,p.681 )

#### 1- قواعد المقارنة الداخلية Internal Benchmarking

هو ذلك النمط الذي يتم على أساسه المقارنة ما بين أقسام العمليات في ذات المنظمة ككل. وكما هو على سبيل المثال في إجراء المقارنة ما بين أقسام الإنتاج فيما بين مصانع شركة صناعة السيارات التي تنتشر وتتنوع تبعا لخصوصية المنتج الذي تقدمه.

## 2- قواعد المقارنة الخارجية External Benchmarking

يقوم في جوهره على أساس المقارنة لقسم العمليات المعني في الشركة بأقسام أخرى في ذات المجال لشركة أخرى خارجية.

ولكن التقسيم الأكثر شيوعاً في تحديد أنماط قواعد المقارنة هو الذي اقترحه Camp عام 1995 بوجود أربع نماذج لقواعد المقارنة. ( Current & Weber,2003,p.432 ) والتي يمكن توضيحها في المربع (3) والذي يتبين من خلاله الجوانب الرئيسة التي يركز عليها في كل نمط معتمد، وما يمكن أن يحققه من مزايا وما يقابله من عيوب أيضاً.

أنماط قواعد المقارنة	التركيز المعتمد عليه في النمط	المستويات	العيوب
1- الداخلي Internal	بشكل أساسي يرتبط مع أقسام الشركة، وحدات الأعمال، الشركات الشقيقة... الخ.	- نسبياً يكون من السهولة الوصول إلى البيانات - مناقلة العمليات تكون أكثر سهولة	العمليات لا تتم على أساس المقارنة مع ما هو أفضل
2- التنافسي Competitive	يقوم على أساس المقارنة مع المنافس المباشر وعلى أساس العمليات، المنتجات، الخدمات... الخ	- إذا ما نجح هذا الأسلوب فإنه يمكن اعتماده في خطوة لاحقة لتغير مستوى الإنتاجية في المنظمة.	من الصعوبة بمكان الوصول إلى المعلومات
3- الوظيفي Function	التركيز على عمليات معينة في وظائف أو أنشطة محددة، أو بالمقابل يتم على أساس الشمولية للعمليات في المنظمة	- يمكن المشاركة والعمل نحو الأمام مع منظمات أخرى - تقلل من صعوبة الوصول إلى المعلومات.	العمليات أو الوظائف تكون غير ملائمة لاعتمادها لأغراض التطبيق
4- الاستراتيجي Strategy	الجانب الاستراتيجي لقواعد المقارنة (السوق، الكلف، التكنولوجيا... الخ).	تتضح جوانبه من خلال استراتيجيات التنافس.	الاستراتيجية المعتمدة لدى الآخرين لا يمكن تقليدها.

مربع (3)

أنماط قواعد المقارنة

Source:- Fernandez ,et.al, 2001,p.282

ومن المناسب الإشارة هنا وبقدر تعلق الأمر في ما ورد، بأن إحدى الدراسات التي أجريت في بريطانيا وجدت بأن الشركات العاملة فيها تستخدم المقارنة الداخلية ونسبة 25% من العينة المشمولة بالدراسة. بينما النمط التنافسي كان الأعلى وبلغ 42%، وجاء النمط الوظيفي مساويا للنمط الداخلي وهو 25%، بينما كان النمط الإستراتيجي هو الأقل اعتمادا إذ بلغ 8% . ( Hinton ,2000 , p.55 )

### قواعد المقارنة ومفاهيم مشتركة:

استكمالا لتحديد مفهوم قواعد المقارنة فأن التشابك والتداخل يمكن أن يرد لأول وهلة في المعنى المقصود بقواعد المقارنة وبخاصه في ظل التطور الفكري والفلسفي لمفاهيم عديدة في مجال إدارة الأعمال. والتي أصبحت وعدت كل واحد منها مجالا حيويا يمكن أن يرقى لأن يكون منهجا تطبيقيا وستراتيجيا في مجال الأعمال. ولعل من بين أبرز المرادفات الفكرية لمفهوم قواعد المقارنة أو أن صح التعبير المشاركة معها في الهدف وكما يراه البعض هي... إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تقييم الأداء، والتي يمكن بحثها في أدناه وبشكل مختصر استكمالا لمفهوم قواعد المقارنة.

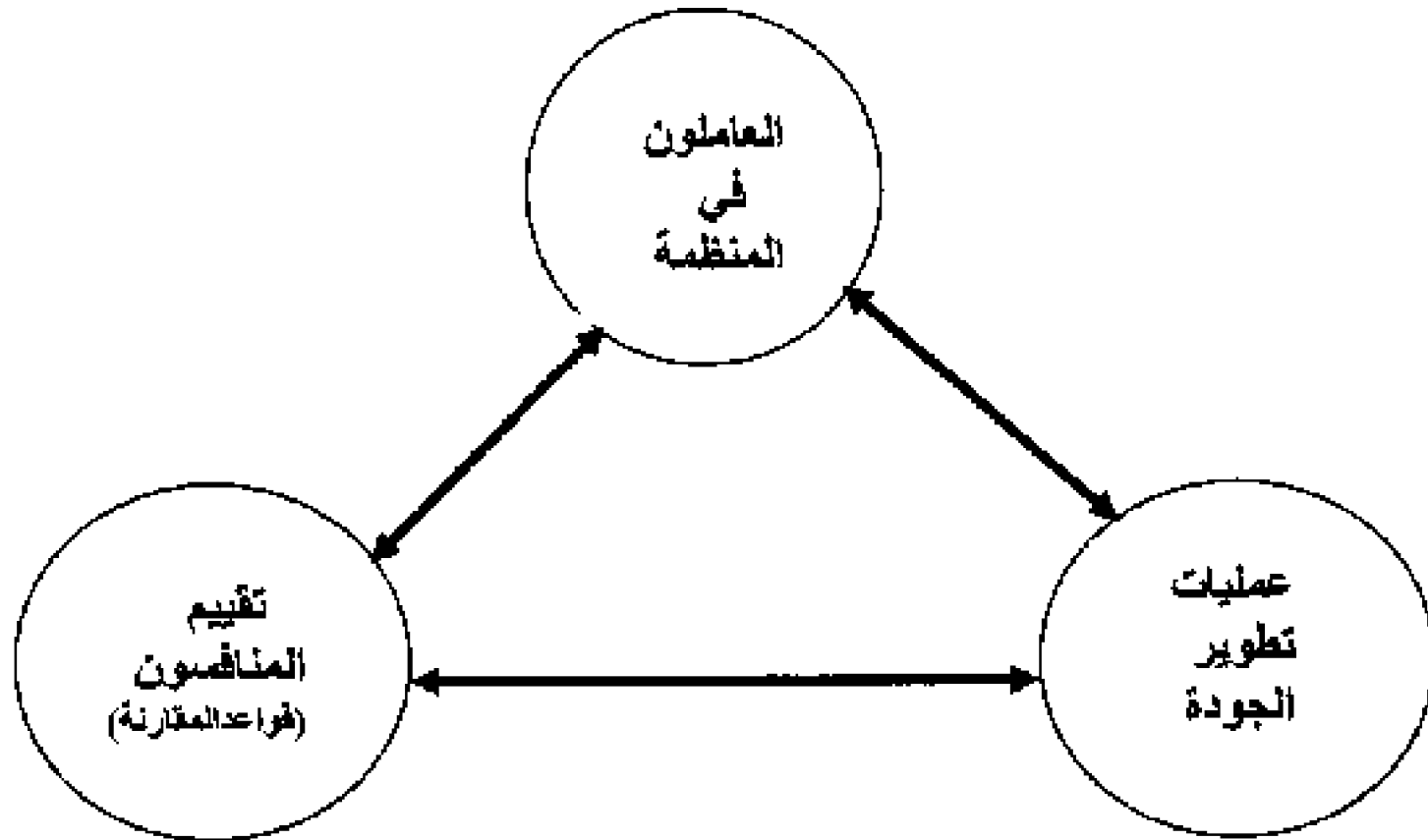
#### 1- قواعد المقارنة وإدارة الجودة الشاملة:

بعيدا عن البحث المفصل في موضوع إدارة الجودة الشاملة TQM فأن الأمر الذي لا خلاف عليه في جوهر المفهوم بأنه أسلوب ومنهج موضوعي للتفكير لإدارة المنظمة تجاه تلبية حاجات ورغبات المستهلك وبشكل مميز قياسا بالآخرين، وعبر عمليات التحسين المستمر في مجالات عمل المنظمة. وبالتالي فأن وجه التقارب بينها وبين قواعد المقارنة بكونهما يصبان في ذات الإجراءات المتمثلة بقياس نتائج العمليات المؤداة ومقارنتها مع المنافسين المتميزين للارتقاء بمستوى أفضل في النتائج المتحققة. وبالتالي يمكن القول بأن أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي في اعتماد قواعد المقارنة.



وعليه يمكن القول أن التطوير المستمر وإرضاء الزبائن هما العنصرين الأساسيين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تركيز العاملين على التطوير المستمر في أدائهم سوف ينعكس إيجاباً على تحقيق مستوى أعلى في إرضاء الزبائن، وما يقود بالتالي إلى الارتقاء في مستوى الإنتاجية وجودتها. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو عن ماهية الشيء الذي يمكن أن يركز عليه العاملين تجاه تحقيق التطوير المستمر في عملهم؟؟

الإجابة على ذلك تتمثل في اعتماد قواعد المقارنة التي تعد بحق أداة مهمة في تحقيق الجودة الشاملة، لكونها تزود المعنيين من الإداريين والعاملين بماهية المزايا والمنافع التي يتمتع بها المنافسون وما يستوجب اتخاذه من أجراء للارتقاء بمستوى الجودة لمجاراتهم والتفوق عليهم. ولهذا السبب تعد قواعد المقارنة أحد المفاتيح الرئيسية في تحقيق استراتيجية الجودة الشاملة وكما تتضح هذه العلاقة بالشكل (3).



شكل (3)

التفاعلية بين قواعد المقارنة وإدارة الجودة الشاملة

Source:- Finnigan ,1996 ,p.5

يتضح من الشكل بأن الجودة الشاملة تنصب على الاستخدام والاستثمار الداخلي لمجمل الأفكار المبدعة التي يحملها العاملون باتجاه تطوير المنظمة بشكل أجمالي، وعبر ما تقدمه من منتجات الى زبائنهم والمعينين بأنشطتها. والاسهامة الكبيرة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة أنها تركز على العمليات (الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للزبون) من جانب، وعلى الزبون ذاته من جانب آخر (التركيز على ماهية احتياجاته، وكيف يمكن إجراء التحسين المستمر للاستجابة الى تلك الحاجات). (Zairi, 1994, p.12) وقواعد المقارنة تعد بذلك القوة الفاعلة والدافعة في تحقيق التواصل ما بين العمليات التي تقوم بها، وما يمكن أن تتجزه في سبيل تحقيق الأداء الأفضل للوصول الى الزبون وإرضاءه، وهذا ما يؤشر الربط المنطقي لقواعد المقارنة بإدارة الجودة الشاملة.

## 2- قواعد المقارنة وإعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة Re-engineering بشكلها التقليدي على أنها " إعادة التفكير والتصميم الجذري لعمليات الأعمال لانجاز منتظم ومتطور في المشروع، وعبر قياس الأداء والمتمثل بأبعاد الكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة" (Blackman, 2002, .....). ولكن المفهوم أخذ بعداً آخر في الوقت الحاضر ليتمثل بالعمليات التي تتحقق من خلال فريق الاستشاريين وما يقدمونه من أفكار جديدة لبلوغ أهداف محددة، وإن يتم قياس الأداء المتحقق في ذلك لتأشير التطور والتحسين الحاصل.

وتعد إعادة الهندسة احد المجالات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة لكونها تنصب أساساً نحو تحقيق التحسين المستمر وانجاز الأهداف بنجاح. وهذا بحد ذاته يرتبط مع قواعد المقارنة لأنها تنظر بذات المنظار نحو إعادة تقييم العمليات وبما يتوافق مع ما هو حاصل في بيئة التنافس. وكيف يمكن أن يكون للأفكار الجديدة (التعلم) التي يقدمها الاستشاريون استجابة تجاه أحداث التطوير، لمقابلة احتياجات الزبائن ومواجهة المنافسون في ذات الصناعة.

### 3- قواعد المقارنة وتقييم الأداء:

بقدر تعلق الأمر في هذه العلاقة تحديداً فإن تقييم الأداء Performance Evaluation هو بمثابة طريق محكم لإقرار فيما إذا كان المنتج المقدم بالجودة المطلوبة وبالكلفة المناسبة وبما يتوافق مع حاجات الزبون المستهدف. وهذا ما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة في السعي لأن تكون مخرجاتها بشكل متميز عما يقدمه المنافسون. وهو بالتالي سيقود إلى تطوير كفاءة مخرجات المنظمة على أساس مقارنتها بما يقدمه المنافس الأفضل في ذات الصناعة، وعبر المقاييس المعتمدة في قواعد المقارنة. وبلا شك فإن اعتماد عملية التقييم للأداء المتحقق في المنظمة سيحقق جوانب مختلفة، ولكن بقدر خصوصيتها وعلاقتها بقواعد المقارنة يمكن تأشيرها بالآتي:-

○ المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء المعلومات المستحصلة باتجاه مواجهة المنافسين على وفق ما يقومون به من أداء.

○ فرض رقابة واضحة على وظائف المنظمة وأنشطتها بما يتوافق مع المعايير الموضوعية للارتقاء بمستوى الأداء في ضوء قواعد المقارنة.

○ ستكون أساس مهم للمسائلة وتحديد المسؤولية للأقسام والعاملين في المنظمة، وهذا ما يتوافق مع اعتماد النمط الداخلي في قواعد المقارنة الذي يتم ما بين الأقسام.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا تتم دون تحقيق التشارك الجماعي لإدارة العمليات في مختلف مستويات المنظمة والقادرة على اتخاذ القرار، للارتقاء بمستوى الأداء وإثبات بأن المنظمات الأخرى ليس بالضرورة أن تبقى أفضل منها. ويكون بالتالي حافز ودافع للعاملين في المنظمة وأدارتها تجاه تغير أساليب وأنماط العمل وصياغة ثقافة مشتركة تخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها. ويمكن أن

يلخص المربع (4) الجوانب الرئيسية لوجه العلاقة التفاعلية ما بين قواعد المقارنة من جهة وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وتقييم الأداء من جهة أخرى.

الفكر	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	تقييم الأداء	قواعد المقارنة
داخلي	داخلي	داخلي	داخلي	خارجي
الفكرية الرئيسية الجوهرية لها	تطوير المفاهيم بشكل مشترك مع العمليات وباتجاه تحقيق إضافات إيجابية وبشكل متتابع.	التطوير المتكامل لأساليب جديدة لعمليات غير ناجحة ولكي تؤدي بشكل أفضل.	الرقابة باعتماد مقاييس محددة لغرض المقارنة والتطوير.	مقارنة العمليات مع الآخرين الذين يعملون في ذات النشاط لإقرار أفضل الطرق الناجعة التي يمكن اعتمادها مستقبلاً.

#### مربع (4)

جدول مقارن لمفاهيم مشتركة مع قواعد المقارنة

Source:- Blakman , 2002 ,.....

#### تجارب منتقاة لتطبيق قواعد المقارنة:

يمكننا القول بأن قواعد المقارنة وتطبيقاتها لم تعد حكراً أو حصراً في نمط معين من منظمات الأعمال، وكما يتبادر للذهن لأول وهلة في المنظمات المتخصصة بالإنتاج والعمليات التصنيعية. بل امتد الأمر إلى المنظمات الأخرى وباختصاصاتها المختلفة، وذلك للمزايا والمنافع الكثيرة التي يمكن أن تجنيها تلك المنظمات من اعتمادها لقواعد المقارنة، ودون أن تكون حكراً على تخصص محدد. ولعل من أبرزها هو الآتي:-

- زيادة ادراكات المنظمة في البحث والتحري عن أفضل التجارب

القائمة في بيئة الصناعة التي تعمل بها. ( Guimaraes & Langley , 1994 ,p.3 )

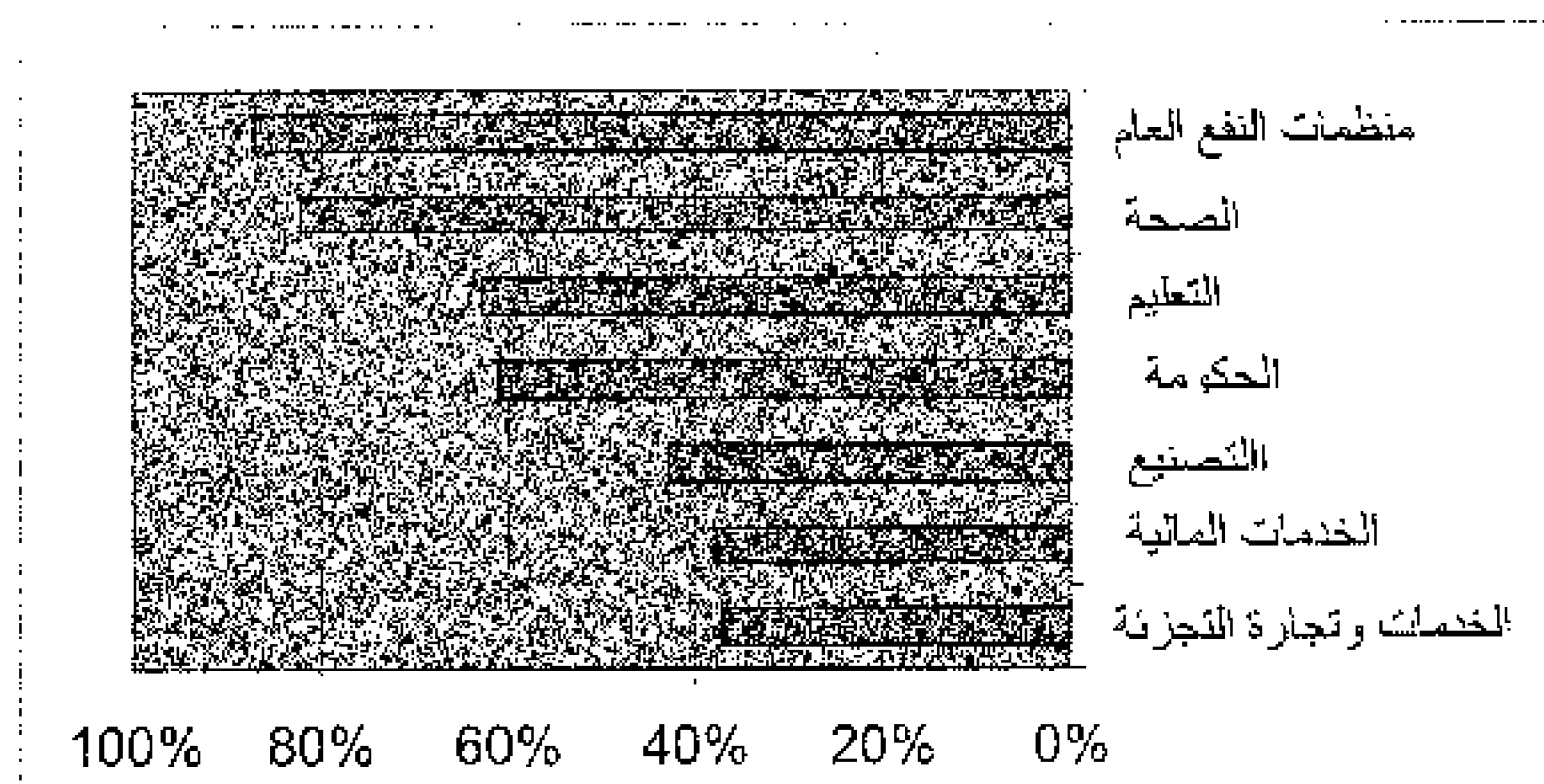
- استيضاح للأهداف بشكل متوافق مع متطلبات البيئة الخارجية وحالة المنافسة القائمة في السوق.
- تحديد أفضل القياسات الممكن اعتمادها في قياس الإنتاجية وتطويرها.
- تطوير الموقع أو المكانة التنافسية للمنظمة قياسا بالآخرين.
- الاستجابة لحاجات ومتطلبات المستخدم الأخير بشكل متكامل مع مستوى التطوير المتحقق في الخدمات المقدمة للزبائن. ( Delpachitra & Beal ,2002 ,p.410 )
- تستطيع أن تعرف بأن العالم الخارجي المحيط بها يحتوي على الكثير من الأفكار الجيدة والتي يمكن تتعلمها وتنتفع منها ربما يخدم إستراتيجيتها. (U.S,Patent&Tredmark office ,.....,p.....)
- تخفيض واضح في الكلف وتعزيز أداء العاملين في المنظمة والتشارك في الموارد بدل من تشتتها....الخ.

فضلا عن هذه المزايا والمنافع المشتركة التي يمكن أن تحققها المنظمات بعامة، ألا أن لخصوصية المنظمة وعملها منافع أخرى مضافة. ولإكساب البحث الصفة الميدانية وباعتماد الأسلوب الوصفي، فإنه يمكننا الإشارة الى بعض التجارب الرائدة في مجال تطبيق قواعد المقارنة وبشكل مختصر وكما يلي:-

#### 1- تجربة بريطانيا في تطبيق قواعد المقارنة:

اعتمد مفهوم قواعد المقارنة كمنهج تطبيقي لدى الكثير من منظمات الأعمال في بريطانيا، بعد تلمسها للفوائد والمزايا التي جنتها منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية. على الرغم من عدم الوضوح الكاف في مفاهيمه وتطبيقاته قياسا بما هو عليه في أمريكا. وتشير الإحصاءات الى أن ما يقرب من 50% من المنظمات في بريطانيا قد استخدمت قواعد المقارنة في تقييم أعمالها، وينسب متباينة في ماهية النمط المعتمد من قبلها وكما سبق الإشارة الى ذلك. والشكل

البياني (4) يوضح خلاصة لماهية القطاعات التي اعتمدت قواعد المقارنة في أعمالها والنسب المئوية في اعتمادها لكل قطاع من القطاعات.



شكل (4)

القطاعات الاقتصادية في بريطانيا التي اعتمدت قواعد المقارنة

Source:- Hinton , 2000 , p.56

يتضح من الجدول انخفاض النسبة المئوية لعدد المنظمات التي اعتمدت قواعد المقارنة في قطاع الخدمات وتجارة التجزئة، وحتى قطاع التصنيع التي بلغت 45% وهي بذلك دون مستوى الوسط بالقياس العام. ولكن نجد الارتفاع الواضح في هذه النسبة بشكل خاص في قطاع المنافع العامة وقطاع الصحة، فضلا عن الارتفاع النسبي في قطاع التعليم.

ولعل من أبرز المعوقات التي تحول دون ارتفاع هذه النسبة في الاستخدام لقواعد المقارنة ما بين القطاعات المختلفة، هو اعتمادها الى حد كبير على أسلوب المقارنة الداخلية، لافتقار الكثير من المنظمات الى منظمات مشابهة لها لإغراض إجراء المقارنة. فضلا عن الافتقار الى وجود شبكة اتصالات Network لتبادل المعلومات المتعلقة بقواعد المقارنة ما بين المنظمات لاعتمادها كأساس في ذلك النشاط، وما يترتب على تطبيق هذا النشاط من موارد مالية ليست بالقليلة. وخاصة

أذا ما علمنا بأنه لتطبيق قواعد المقارنة في المنظمة تكون الفترة اللازمة لذلك لا تقل عن السنتين لتلمس النتائج المترتبة على ذلك. كما انه هنالك حاجة دائمة الى خبرات ادارية وفنية متقدمة لمواجهة المشكلات الناجمة عن التطبيق.

## 2- تجربة استراليا في تطبيق قواعد المقارنة:

يمكن تبني قواعد المقارنة في المنظمات غير الربحية وشأنها بذلك شأن بقية القطاعات الأخرى، وبخاصة في ما يشهده العالم من اتساع ودور مؤثر لهذا القطاع في مرافق الحياة المختلفة. وكما يتضح ذلك في سعة التطبيق بمجال الصحة، التعليم، منظمات المجتمع المدني... والتي يتسم أدائها في الغالب بالشفافية والوضوح. ومن هنا كانت التجربة الاسترالية لتطبيق قواعد المقارنة في هذا القطاع والتي بلغت عدد المنظمات العاملة فيه بحدود 32000 منظمة وذلك في عام 1996، ويعمل بها ما يقرب من 7% من مجموع القوى العاملة في استراليا. واغلب هذه المنظمات تعمل في مجال الصحة، الاتصالات، التعليم، الأعمال الخيرية... الخ. وتسهم بما يقرب من 3% من الناتج القومي في البلاد، وبمبلغ قدره 15 مليار دولار تقريبا. وقد توصلت التجربة الاسترالية من تطبيق قواعد المقارنة في هذا القطاع تحديدا الى عدد من النتائج من أبرزها: - ( Tyler,2005,p.230 )

- تعد قواعد المقارنة طريقة فعالة لتحقيق التطورات الموضوعية بدلا من الاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ في هذه المنظمات.
- ساعدت المنظمة على تحقيق انجازها بشكل أسرع.
- اعتمادها يعتبر علامة دالة لتأثير مدى التطور الحاصل في هذا القطاع وعمل المنظمات بعامة.
- كونها عنصر مؤثر في توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها وبخاصة في ظل عولمة الخدمات واتساعها الجغرافي.
- تتيح المجال وبشكل مباشر ودقيق لمعرفة حاجات الزبائن والعملاء والمساهمين باعتبارهم جوهر أساسي في عملها وبخاصة لمنظمات المجتمع المدني والصحة.

### 3- تجربة شركة Xerox:

في عام 1970 كانت تعد شركة Xerox من اكبر المصنعين في العالم بمجال أجهزة التصوير والاستساخ، ولكن نظرا لاشتداد المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى في العالم وبخاصة الشركات اليابانية. فقد بدأت تجربتها في تطبيق قواعد المقارنة في عام 1976 على أساس تقييم موقعها قياسا بما يعمله المنافسون وتحديدًا شركة Canon باتجاه زيادة مبيعاتها من جانب وتخفيض التكاليف من جانب آخر. ولكن هذه البدايات للشركة قد ركزت على استراتيجية TQM بشكل أساسي.

وفي عام 1980 طبق مجموعة من الإداريين والاستشاريين في الشركة نموذج مقترح وجديد لمفهوم قواعد المقارنة ارتبط فيما بعد بأسمها وسمي بنموذج الخطوات العشر (شكل (1)). وذلك لكونها الرائدة في تقديمه وتطبيقه بذات الوقت، والذي اعتمد لاحقا من قبل العديد من الشركات ومن أبرزها شركة AT&T وشركة IBM. (Finnigan , 1996, p.22) وباعتمادها لهذا المنهج في التطبيق فقد حققت الشركة العديد من النتائج والتي كان من أبرزها الآتي:-  
( Blakman , 2002 , ..... )

- ارتفعت نسبة الأداء في الشركة الى الضعفين قياسا بالمنافسين في السوق.
- ازدياد عدد عمليات التجهيز لأغراض الإنتاج في مصانعها الى تسعة أضعاف عما كانت عليه سابقا.
- انخفاض كبير في نسبة التالف والمعاب في الإنتاج.
- زيادة حجم الإنتاجية بحدود 18% ولتصبح هي القائدة للسوق في أجهزة التصوير في العالم.



وفي تسعينيات القرن الماضي أصبحت الشركة الوحيدة في العالم التي حصلت ثلاث جوائز عالمية في الريادة بالجودة وبوقت واحد وتمثلت تلك الجوائز بـ:

- Japans Deming Prize
- Americas Baldrige award
- European Quality award

#### 4- تجربة شركة Motorola:

تعد من النماذج المهمة في تطبيقها لقواعد المقارنة والتي أجرتها في مصنع Bandit – Florida وذلك في عام 1980 وفي مجال الصناعات الهندسية والإنتاج. واعتمدت الشركة في ذلك على فريق من الباحثين لدراسة العمليات الداخلية للشركة ومقارنتها مع شركات أخرى عاملة في مجال صناعة السيارات، وتحديدًا شركة Honda. التي كانت تطبق في حينها برنامج " الإنتاج في وقته JIT" في عملياتها التصنيعية. وكانت خلاصة تجربتها قد تمثلت بالآتي:-  
( Finnigan , 1996 ,p.30 )

- o اعتماد أسلوب المنتج الشخصي على وفق متطلبات المصنع لتقليل حجم الضياع في الوحدة الواحدة.
- o انتهاج أسلوب الإنتاج المتكامل بالحاسوب Computer Integrated Manufacturing ( CIM )
- o استخدام قواعد المقارنة كأساس لعمليات التصميم للمنتجات المقدمة.
- o قدمت نموذج جديد لتطبيق قواعد المقارنة أسمته بالخطوات الخمس والمكون من.....

- 1- أقرار ماهو الشيء الذي يجب مقارنته.
- 2- البحث عن الشركات التي يمكن المقارنة معها.
- 3- جمع البيانات.
- 4- تحليل البيانات وتكامل النتائج لتنفيذ الخطط.
- 5- إعادة النظر وتقييم الخطوات.

### المصادر المعتمدة في الفصل

- 1- Ahmed ,Pervaiz , K. & Rafiq ,Mohammed , *Integrated Benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*. Benchmarking For Quality Management & Technology ,Vol.5 ,No.3 , 1998 , pp.225 -242
- 2- Balm , Gerald ,J. *Benchmarking and gap analysis: what is the next miler tone* Benchmarking For Quality Management & Technology ,Vol.3 ,No.4 , 1996 , pp.28 – 33
- 3- Blakman , Joseph , *Benchmarking:Definition and overview* ,Center for Urban transportation studies ,University of Wisconsin - Milwaukee , 2002 , Internet.
- 4- Boulter ,Louise ,*Legal issues in Benchmarking*, Benchmarking An International Journal ,Vol.10 ,No.6,2003 ,pp.528 – 537.
- 5- Current , John, R& Weber , Charles ,A , *Purchaser – Originated Benchmarking* Benchmarking An International Journal ,Vol.10 ,No.5 ,2003 ,pp.431 – 444.
- 6- Delpachitra , Sarath & Beal ,Diana , *Process Benchmarking:an application to lending product*, Benchmarking An International Journal ,Vol.9 ,No.4 ,2002 ,pp.409 – 420
- 7- Fernadez , P , et.al ,*An evolutionary approach to Benchmarking* Benchmarking An International Journal ,Vol.8 ,No.4 ,2001 ,pp.281 -306.
- 8- Finnigan , Jerome , P. *The managers guide to Benchmarking* , 1<sup>st</sup> ed , Jossey – Bass , Inc , 1996.
- 9- George , Stephen & Weimerskirch , Arnold , *Total quality Management* , 2<sup>nd</sup> ed ,John – Wiley & Sons , 1998.
- 10- Guimaraes ,Tor & Langley ,Kathryn , *Developing innovation Benchmarks: An Empirical study* ,

- Benchmarking For Quality Management & Technology ,Vol.1 ,No.3 , 1998 , pp.3 – 20.
- 11- Hinton , Matthew , et.al , ***Best practice Benchmarking in the U.K*** , Benchmarking An International Journal ,Vol.7 ,No.1,2000,pp.52 – 61.
  - 12- Karlof ,Bengt , ***Benchmarking workbook*** , 2<sup>nd</sup> ed , John Wiley & Sons , 1996.
  - 13- Kyro , Paula , ***Revising the concept and forms of Benchmarking*** , Benchmarking An International Journal ,Vol.10 ,No.3,2003 ,pp.210 – 225.
  - 14- Mc Gaughey , Ronald , E, ***Benchmarking Business – to – Business electronic commerce***, Benchmarking An International Journal ,Vol.9 ,No.5 ,2002 ,pp.471 – 484.
  - 15- Ratchaniphen Phonyiam , ***Developing the Benchmarking Model of Internal Quality Assurance in the Faculties of Rajabhat University***, European Journal of Social Sciences  
ISSN 1450-2267 Vol.32 No.4 (2012), pp. 574-582
  - 16- Southard , Petter , B & Parent , Diane ,H , ***A model for internal Benchmarking: when and who*** , Benchmarking An International Journal ,Vol.14 ,No.2 ,2007 ,pp.161 – 171.
  - 17- Slack , Nigel , et.al , ***Operation Management*** , 2<sup>nd</sup> ed , Financial Times Pitman Publishing , 1998.
  - 18- Tyler ,Melissa ,C , ***Benchmarking in the Non-Profit sector in Australia*** , , Benchmarking An International Journal ,Vol.12,No.3,2005 ,pp.219- 236.
  - 19- U.S Patent and Tredmark office , Office of Quality Management ***Benchmaarking Workbook*** , ..... , ..... , ***Internet***.
  - 20- Zairi ,Mohamed , ***Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness*** , Benchmarking For Quality Management & Technology ,Vol.1 ,No.3 , 1994 , pp.11 – 24



# قضايا معاصرة في التسويق

Contemporary Issues in Marketing



كتب اخرى للمؤلف

- استراتيجيات التسويق الاخضر 2012
- ادارة التسويق 2011
- بحوث التسويق 2009
- تسويق الخدمات المالية 2008
- استراتيجيات التسويق 2007
- التسويق الاخضر 2007
- الاتصالات التسويقية والترويج 2006
- التسويق اسس ومفاهيم معاصرة 2006
- ادارة المستشفيات 2005
- تسويق الخدمات الصحية 2005
- الادارة الصحية 2002
- التسويق والمسؤولية الاجتماعية 2001
- ادارة المخازن 1986
- ادارة منشآت النقل والاتصالات 1985

Bibliotheca Alexandrina



1213709



9 789957 327998



دار الحamed للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - ص.ب. 366 عمان 11941 الأردن

هاتف: 5231081 فاكس: 5235594-009626

E-mail: dar\_alhamed@hotmail.com

daralhamed@yahoo.com

www.daralhamed.net